



L'ORÉAL

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2022
Incluant le Rapport Financier Annuel, le Rapport Intégré
et la Déclaration de performance extra-financière

Sommaire

1	Présentation du Groupe - Rapport intégré *	5
1.1	Le Groupe L'Oréal : les fondamentaux	6
1.2	L'Oréal, un modèle créateur de valeur DPEF	14
1.3	Résultats financiers 2022 et engagements en matière de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale	36
1.4	Une organisation adaptée, agile et réactive	50
1.5	Le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques	51
2	Gouvernement d'entreprise *	53
2.1	Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise	54
2.2	Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2022	57
2.3	Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	72
2.4	Rémunération des mandataires sociaux	91
2.5	Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues	114
2.6	État récapitulatif des opérations réalisées en 2022 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux	115
2.7	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	115
3	Facteurs et gestion de risques *	117
3.1	Définition et objectifs du Contrôle Interne	118
3.2	Composantes du dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques	119
3.3	Élaborer et traiter l'information comptable et financière	124
3.4	Plan de Vigilance	126
3.5	Facteurs de risques et gestion des risques	141
4	Responsabilité sociale environnementale et sociétale * DPEF	151
4.1	Introduction	152
4.2	Principaux risques extra-financiers	160
4.3	Politiques, indicateurs de performance et résultats	162
4.4	L'Oréal pour le Futur : résultats 2022	231
4.5	Notes méthodologiques	232
4.6	Grilles de concordance, dont DPEF, et Bilan GES	239
4.7	Rapports des Commissaires aux Comptes	244
5	Comptes consolidés 2022 *	253
5.1	Comptes de résultat consolidé comparés	254
5.2	État du résultat global consolidé	255
5.3	Bilans consolidés comparés	256
5.4	Tableaux des variations des capitaux propres consolidés	257
5.5	Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés	259
5.6	Notes annexes aux comptes consolidés	260
5.7	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2022	310
5.8	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	313
6	Comptes sociaux *	317
6.1	Comptes de résultat comparés	318
6.2	Bilans comparés	319
6.3	Variation des capitaux propres	320
6.4	Tableau des flux de trésorerie	321
6.5	Notes annexes aux comptes sociaux	322
6.6	Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A.	337
6.7	Résultats financiers sur cinq ans	338
6.8	Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils)	339
6.9	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	340
7	Capital social et informations boursières	345
7.1	Renseignements sur la Société	346
7.2	Informations concernant le capital social *	348
7.3	Actionnariat *	350
7.4	Plans d'Animation à Long Terme *	353
7.5	L'action L'Oréal : le marché du titre	358
7.6	Politique d'information et dialogue actionnarial	363
8	Assemblée Générale	365
8.1	Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du vendredi 21 avril 2023	366
8.2	Rapports des Commissaires aux Comptes	385
9	Annexes	387
9.1	Responsables du contrôle des comptes *	388
9.2	Informations financières historiques incluses par référence	388
9.3	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport Financier Annuel *	388
9.4	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	389
9.5	Table de concordance du Rapport Financier Annuel	391
9.6	Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux	391
9.7	Table de concordance du Rapport de Gestion	392
9.8	Glossaire	394

Le sommaire détaillé des chapitres figure au début de chaque chapitre.

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

L'ORÉAL

Document d'Enregistrement Universel

2022

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL
LE RAPPORT INTÉGRÉ ET LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 16 mars 2023 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

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



“ Plus que jamais, L'Oréal est animé d'une formidable énergie ”

JEAN-PAUL AGON

Président du Conseil d'Administration de L'Oréal

Dans un environnement tourmenté, L'Oréal a démontré une très grande agilité et surmonté les multiples crises grâce aux atouts qui font sa force.

Le premier d'entre eux, les L'Oréaliens eux-mêmes. Ils sont le secret de la réussite de notre Maison. Leur sens du dépassement et leur esprit de solidarité ont, une fois de plus, été exemplaires. Ils ont toute mon admiration.

Le leadership inspirant de Nicolas Hieronimus a bien sûr été déterminant pour guider les équipes et assurer la formidable dynamique de croissance de l'activité, des parts de marché et des résultats. Avec son Comité Exécutif, il a su à la fois faire face aux difficultés avec une très grande réactivité et saisir toutes les opportunités d'un marché en constante évolution. La parfaite complémentarité de nos missions avec le Directeur Général est essentielle pour poursuivre le développement ambitieux et harmonieux de L'Oréal.

Je sais l'engagement des équipes total pour une planète plus durable et un monde plus solidaire. Les progrès sont là. En tant que Président, je veillerai toujours à ce que L'Oréal incarne et inspire le changement avec constance, exigence et sincérité.

La double excellence économique et sociétale sera toujours le cœur de notre modèle.

Au nom du Conseil d'Administration, je tiens à remercier et féliciter le Directeur Général, les membres du Comité Exécutif et l'ensemble des collaborateurs à travers le monde pour leurs remarquables réalisations.

La gouvernance exigeante est un autre atout fondamental de L'Oréal. Par la variété de leurs expertises et la richesse des échanges, les administrateurs nourrissent la vision de long terme et fixent le cap stratégique de la Société.

Cette année, le Conseil a examiné en particulier les stratégies en matière de Recherche & Innovation, *Beauty Tech* et Sciences Vertes ainsi que la politique de responsabilité sociétale et environnementale.

Autre force majeure, la fidélité des actionnaires avec lesquels le Groupe partage une relation de grande proximité. À ce titre, 2022 restera une année mémorable par le nombre de distinctions reçues pour la qualité de sa communication financière.

Enfin, les valeurs fondatrices et immuables de L'Oréal sont notre ancrage pour résister aux tempêtes. L'esprit entrepreneur, l'audace, l'imagination, le sens éthique. L'Oréal est plein de ressources, riche de sa diversité et soucieux du monde qui l'entoure.

Pour tout cela, j'ai une immense confiance en l'avenir.

Nous sommes parfaitement préparés pour inventer le meilleur de la beauté. Notre marché est solide, notre modèle de création de valeur équilibré et vertueux. Notre gouvernance forte et vigilante. Nos équipes talentueuses et déterminées. Nos marques fortes et inclusives. Notre ADN d'innovation décuplé par notre avance dans la *Beauty Tech* et en digital.

Plus que jamais, L'Oréal est animé d'une formidable énergie.



“ L'Oréal sort renforcé de 2022, nous sommes prêts pour l'avenir ”

NICOLAS HIERONIMUS
Directeur Général de L'Oréal

2022 a été une nouvelle année de performance remarquable, équilibrée et responsable. Renforçant sa position de numéro 1 mondial de la beauté, L'Oréal a progressé 1,8 fois plus vite que le marché avec une croissance de + 10,9 % en comparable et + 18,5 % en publié, surperformant dans toutes les Divisions, Zones géographiques et catégories pour la deuxième année consécutive. Tous les cylindres du moteur L'Oréal ont tourné à plein régime et le Groupe a encore amélioré sa marge opérationnelle. Fidèles à notre double excellence, nous avons dans le même temps continué à investir fortement dans nos engagements sociaux et environnementaux. Nos équipes à travers le monde sont au cœur de cette formidable réussite collective.

Depuis trois ans, dans un contexte de polycrise sans précédent, nous n'avons cessé de nous transformer et de rendre notre modèle économique plus vertueux. Nous nous appuyons sur la force de notre Recherche & Innovation et de nos marques, ainsi que sur notre leadership digital, pour continuer à creuser l'écart par rapport au marché : nous sortons renforcés de 2022 et sommes confiants dans notre capacité à réaliser en 2023 une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats.

À l'horizon, nous voyons déjà l'aube d'une ère nouvelle, multipolaire et fragmentée, augmentée par la Tech et l'Intelligence artificielle, et où les attentes seront encore plus élevées en matière de responsabilité, de sens et de diversité culturelle. L'Oréal a le profil idéal pour gagner dans ce nouveau monde et évoluer de la « beauté pour tous » à la « beauté pour chacun », en tirant parti de ses atouts : un portefeuille inégalé de marques désirables ; notre leadership en matière d'innovation pour être le champion de la Beauty Tech et stimuler l'appétit de beauté des consommateurs avec des produits et des services de pointe ; notre agilité industrielle et notre modèle multipolaire – stratégiquement centralisé et opérationnellement décentralisé, avec un fort esprit entrepreneurial. Nous sommes confiants dans la progression dans la durée du marché de la beauté et confiants dans notre capacité à le surperformer, grâce à notre culture unique.

L'Oréal est prêt pour une nouvelle ère !



Retrouvez l'intégralité de la vidéo du Directeur Général en scannant ce code QR ou sur lorealrapportannuel2022.com

Présentation du Groupe

Rapport intégré *

1.1	Le Groupe L'Oréal : les fondamentaux	6
1.1.1	Notre raison d'être	6
1.1.2	La stratégie et les fondamentaux de L'Oréal	7
1.1.3	Une gouvernance stable	9
1.2	L'Oréal, un modèle créateur de valeur	14
1.2.1	Le modèle d'affaires	14
1.2.2	La chaîne de valeur	16
1.2.3	Une activité mondiale centrée sur la beauté	18
1.2.4	Le marché de la beauté, résilient au sein d'un environnement macroéconomique agité	20
1.2.5	Les chiffres clés	21
1.2.6	Les dates clés du développement du Groupe	25
1.2.7	La transformation continue pour répondre aux nouvelles aspirations	26
1.2.8	La mission de la Recherche : l'innovation responsable et inclusive, en toute sécurité	27
1.2.9	Les Opérations, une expertise de pointe et des valeurs fondamentales pour contribuer à la croissance	30
1.3	Résultats financiers 2022 et engagements en matière de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale	36
1.3.1	Résultats 2022	36
1.3.2	Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale (RSE) : une croissance pérenne et partagée	46
1.4	Une organisation adaptée, agile et réactive	50
1.4.1	L'Oréal S.A.	50
1.4.2	Divisions opérationnelles	50
1.4.3	Zones géographiques	50
1.4.4	Directions fonctionnelles	50
1.5	Le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques	51



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

Ce chapitre présente le modèle d'affaires équilibré du Groupe, ses orientations stratégiques, ses résultats 2022, sa performance extra-financière et les relations avec ses parties prenantes, notamment dans le cadre du programme de développement durable L'Oréal pour le Futur ⁽¹⁾.

1.1. Le Groupe L'Oréal : les fondamentaux

1.1.1. Notre raison d'être

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

C'est une force puissante qui nous fait avancer.

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

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

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

Parce que la beauté est une quête permanente,
nous innovons sans relâche pour inventer des produits et des services toujours plus performants.

Parce que nous célébrons la diversité,
nos marques s'engagent pour permettre à toutes les beautés de s'exprimer.

Parce que nous voulons être exemplaires et nous inscrire dans la durée,
nous agissons fidèles à des valeurs fortes et des principes éthiques exigeants.

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

C'est pourquoi :

Nous agissons pour inventer le futur de la beauté
en ayant recours au meilleur de la technologie et de la science, toujours plus inspirées par la nature.

Nous agissons pour faire avancer l'innovation sociale
en offrant à nos collaborateurs le meilleur en matière de conditions de travail, de formation et de protection sociale.

Nous agissons pour construire une entreprise toujours plus inclusive
qui reflète la diversité des consommateurs que nous servons.

Nous agissons pour nouer des partenariats durables avec nos clients et fournisseurs
basés sur la confiance et le développement mutuels.

Nous agissons pour créer de la valeur pour tous nos actionnaires
en nous appuyant sur un modèle économique robuste.

Nous agissons pour œuvrer partout pour la cause des femmes et au développement des communautés qui nous entourent.

Nous agissons pour protéger la beauté de la planète
en luttant contre le changement climatique, en respectant la biodiversité et en préservant les ressources naturelles.

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

Créer la beauté qui fait avancer le monde.

(1) Voir paragraphe 1.3.2.

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

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

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

En 2022, L'Oréal a reçu le Grand Prix de la Raison d'Être et des engagements ESG lors de la cérémonie des Grands Prix de l'Assemblée Générale et de la Mixité 2022, organisée par l'Institut du Capitalisme Responsable.

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

la cause des femmes. La plupart des marques du Groupe ont défini leur cause depuis 2018 : dans le champ de la lutte contre les violences faites aux femmes avec « Aimer sans abuser » par Yves Saint Laurent Beauty, avec *Stand Up* par L'Oréal Paris contre le harcèlement dans la rue, l'aide à l'accès des femmes à la lecture avec *Write her Future* par Lancôme ou encore dans le domaine environnemental avec *Water Lovers programme* de Biotherm⁽¹⁾.

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

- la performance économique est indissociable de la performance sociale, sociétale et environnementale. Les résultats de la performance extra-financière du Groupe, revus par des auditeurs externes au même titre que sa performance financière, reflètent les réalisations de L'Oréal relevant de sa raison d'être. Le chapitre 4 rend compte des politiques et des progrès réalisés en matière sociale, environnementale, sociétale, d'inclusion ou d'éthique, notamment dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur couvrant les engagements du Groupe en matière de développement durable ;
- L'Oréal présente également ses avancées et réalisations en matière extra-financière par le biais du reporting annuel auprès du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- le présent chapitre rend également compte de la performance financière, notamment à travers le modèle d'affaires du Groupe (voir paragraphe 1.2.) ; et
- la performance du Groupe en matière de RSE fait partie des éléments qui entrent en compte pour la détermination de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de L'Oréal (voir paragraphe 2.4.) et des principaux dirigeants du Groupe (voir paragraphe 4.1.).

1.1.2. La stratégie et les fondamentaux de L'Oréal

1. Une vision et une stratégie claires

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

La stratégie de L'Oréal est l'Universalisation, c'est-à-dire la globalisation des marques dans la compréhension fine et le respect des différences locales, au service de la conquête et de la satisfaction de 1,5 milliard de consommateurs. L'objectif est d'offrir une beauté répondant aux aspirations spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde. À l'inverse de la standardisation, elle s'appuie sur une écoute attentive des consommateurs et un respect profond de leurs différences.

2. Un seul métier : la beauté, rien que la beauté, toute la beauté

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

La concentration sur un seul métier représente un avantage compétitif majeur pour L'Oréal. Le Groupe dispose d'une expertise cosmétique plus que centenaire, de talents spécialistes et d'une connaissance pointue des consommateurs. Celle-ci repose sur la connaissance fine des cultures, des besoins, des envies et aspirations de beauté. L'Oréal couvre tous les continents à travers plus de 150 pays, toutes les catégories de produits⁽²⁾, tous les circuits de distribution avec le e-commerce et le Travel Retail, et tous les segments de prix.

Cette concentration des énergies sur un seul métier, alliée à l'obsession de toujours « saisir ce qui commence », permet à L'Oréal d'identifier les nouvelles tendances de consommation et d'y répondre rapidement. La révolution digitale notamment, en parfaite adéquation avec la « beauté sociale », connectée et partagée, est un accélérateur de développement du marché de la beauté porté par les évolutions économiques, technologiques, démographiques et sociologiques.

(1) Biotherm s'est lancé en 2022 dans une mission ambitieuse : utiliser la course à la voile, avec notamment la Route du Rhum 2022, pour sensibiliser le public aux menaces qui pèsent sur les océans.

(2) Capillaire-coloration, soins de la peau, solaires, maquillage, parfums, produits d'hygiène, etc.

3. Le pari de l'innovation : la force de la Recherche, Innovation (R&I) et Technologie

L'innovation a été et reste au cœur du modèle de L'Oréal : le Groupe est né d'une innovation de rupture – la teinture inoffensive pour cheveux inventée par son fondateur, Eugène Schueller. La conviction de L'Oréal est que la beauté est le fruit de la rencontre de la science et de la créativité pour répondre aux besoins des consommateurs qui attendent de vivre de nouvelles expériences au-delà des produits et des services. Les découvertes de la R&I, ainsi que l'intuition et la créativité unique des équipes marketing, transforment en permanence les produits pour répondre aux besoins des consommateurs. Parce que L'Oréal réalise chaque année une part importante de son chiffre d'affaires avec des produits nouveaux, le Groupe se doit d'être le champion de l'innovation cosmétique.

La beauté du futur s'organise désormais autour, d'une part, des **Sciences Vertes** qui concilient efficacité, naturel et durabilité pour procurer un avantage compétitif aux produits, formules ou packaging du Groupe ; et, d'autre part, de la **Beauty Tech** pour enrichir la science avec des technologies de pointe à grande échelle et offrir des expériences de beauté inégalées. L'innovation est au cœur du modèle et, couplée à la technologie, elle constitue un moteur de croissance et de découverte de nouveaux territoires de beauté. La *data*, l'intelligence artificielle, la robotique ou encore les nanotechnologies permettent de renforcer et d'accélérer les innovations du Groupe pour en faire un champion de la Beauty Tech. L'Oréal invente la beauté du futur tout en devenant l'entreprise du futur.

4. Le marketing des marques, des produits, des services et de l'expérience clients

Le marché cosmétique de la prochaine décennie sera plus compétitif avec l'arrivée de nouveaux acteurs provenant des nouveaux marchés ou d'autres industries telles que la mode, le luxe, le e-commerce, et plus digitalisé. Dans ce contexte, l'expertise et l'excellence de L'Oréal en termes de création et de développement de grandes marques prisées des consommateurs du monde entier seront fondamentales. L'Oréal a toujours su créer des produits stars, qu'il s'agisse de lancements de franchises entièrement nouvelles ou d'innovations construisant des « piliers » dans la durée. La capacité des directions marketing des marques et des laboratoires est un atout clef pour concevoir de façon collaborative et avec agilité des produits, des services nouveaux et des expériences clients.

5. Une croissance multipolaire par région et par Division pour s'adapter et saisir toutes les opportunités

L'empreinte mondiale de L'Oréal lui permet de piloter sa croissance en s'adaptant sans cesse au contexte, de saisir les opportunités et de minimiser l'exposition aux zones en ralentissement. En termes de régions, la Chine est un contributeur majeur pour le Groupe et pourrait devenir le premier marché de la beauté ; ses consommateurs représentent une source de croissance importante, sur le marché local ou dans le Travel Retail. Puis l'Amérique du Nord, premier marché de la

beauté aujourd'hui, est stimulée par la démographie, le renforcement de la diversité ethnique, et par l'accélération continue du e-commerce. Le troisième accélérateur pour le Groupe est celui des marchés émergents, et en particulier l'Asie du Sud-Est, l'Inde et le Moyen Orient, avec une population de 3 milliards d'habitants, jeune, connectée et avide de beauté. Si l'Europe demeure le cœur et le centre historique du Groupe, L'Oréal devra également accélérer son implantation en Afrique et poursuivre son développement dans les autres régions du monde.

Les quatre Divisions du Groupe permettent de répondre à toutes les attentes des consommateurs. La Division Luxe est désormais la première du Groupe et répond aux envies de qualité et d'expériences des classes moyennes supérieures ; celle des Produits Grand Public, première Division en unités vendues, est l'outil principal de conquête des émergents ; la Division Beauté Dermatologique ⁽¹⁾ répond aux attentes croissantes en matière de soins dermatologiques et a plus que doublé de taille en cinq ans ; enfin la Division Produits Professionnels contribue à la sophistication du marché et du monde de la coiffure.

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

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

7. Une priorité donnée à l'humain et à l'harmonie sociale

Dans la tradition du fondateur Eugène Schueller, les individus et l'harmonie sociale sont au cœur de L'Oréal et devront rester la priorité dans un contexte où attirer les talents se complexifie. Le Groupe porte des valeurs humanistes. Dans la culture entrepreneuriale, les équipes passionnées et engagées constituent des actifs immatériels stratégiques qui font et feront la différence.

Le projet humain et social de L'Oréal fait la force et l'attrait de son modèle dans un monde en perpétuelle mutation. Il s'articule autour de deux priorités : l'attention portée au développement de chaque collaborateur via la formation continue, des parcours rapides ou des carrières internationales ; et un modèle social unique qui combine performance sociale compétitive et partage de la croissance (participation, intéressement, plan d'actionnariat salarié, etc.).

Depuis plus de quinze ans, L'Oréal est engagé en faveur de la Diversité, de l'Équité et de l'Inclusion et est reconnu pour ses actions au niveau mondial. La politique du Groupe en la matière est développée au paragraphe 4.3.2.6.

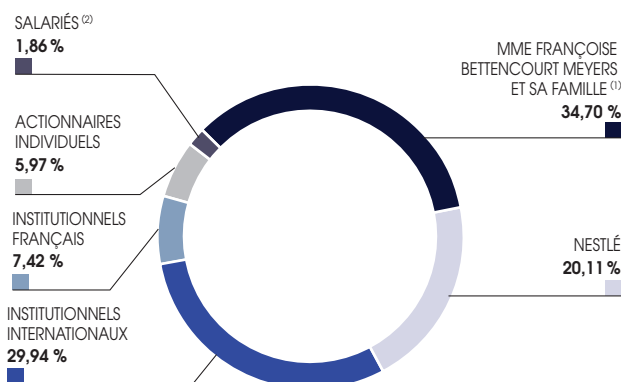
(1) Division « Beauté Dermatologique », comme annoncé le 10 février 2023. Jusqu'alors dénommée Division « Cosmétique Active ».

1.1.3. Une gouvernance stable

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

1.1.3.1. Un actionnariat fidèle et stable

Composition de l'actionnariat au 31 décembre 2022



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

(2) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. Le pourcentage inclut également les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 1,02 % du capital dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise et du fonds commun de placement d'entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

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

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

La composition du Conseil de L'Oréal permet de tenir compte des spécificités de son actionnariat tout en garantissant les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Au 31 décembre 2022, le Conseil d'Administration comprend 16 membres :

- le Président, M. Jean-Paul Agon ;
- le Directeur Général, M. Nicolas Hieronimus ;
- trois administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la famille Bettencourt Meyers qui détient 34,70 % du capital – Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Jean-Victor Meyers et M. Nicolas Meyers ;
- deux administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) liés à la société Nestlé qui détient 20,11 % du capital – M. Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch ;

















- sept administrateurs indépendants : Mme Sophie Bellon, Mme Fabienne Dulac, Mme Belén Garijo, Mme Ilham Kadri, Mme Virginie Morgon, M. Patrice Caine et M. Alexandre Ricard. 50 % des administrateurs sont donc indépendants (7 sièges sur 14 hors administrateurs représentant les salariés) ; et
- deux administrateurs représentant les salariés : M. Thierry Hamel et M. Benny de Vlieger.

Le Conseil veille à ce que les administrateurs soient d'origines diverses, dotés pour la plupart d'expériences internationales acquises au sein de groupes de dimension mondiale, et de compétences complémentaires (voir paragraphe 2.2.1.2.). La diversité des compétences et des expertises au sein du Conseil permet ainsi une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal.

L'Oréal veille à respecter le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil : 50 % de ses membres sont des femmes (1) et trois Comités d'Études sur quatre sont présidés par des femmes.

(1) Hors administrateurs représentant les salariés.

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022										Comités d'études				
			Âge	Femme/Homme	Nationalité	Nb de mandats dans des sociétés cotées*	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat (AG)	Ancienneté au Conseil	Stratégie et Développement Durable	Audit	RH et Rémunérations	Nominations et Gouvernance
Président	M. Jean-Paul Agon		66	H	Française			25/04/2006	2026	16	P			
Directeur Général	M. Nicolas Hieronimus		58	H	Française			20/04/2021	2025	1				
Françoise Bettencourt Meyers et sa famille	Mme Françoise Bettencourt Meyers Vice-Présidente		69	F	Française			12/06/1997	2025	25	●		●	●
	M. Jean-Victor Meyers		36	H	Française			13/02/2012	2024	10	●			
	M. Nicolas Meyers		34	H	Française			30/06/2020	2024	2		●		
Administrateurs liés à Nestlé	M. Paul Bulcke** Vice-Président		68	H	Belge Suisse	1		20/04/2017	2025	5	●		●	●
	Mme Béatrice Guillaume-Grabisch		58	F	Française			20/04/2016	2024	6		●		
Administrateurs indépendants	Mme Sophie Bellon		61	F	Française	1	◆	22/04/2015	2023	7			P	P
	M. Patrice Caine		52	H	Française	1	◆	17/04/2018	2026	4	●			●
	Mme Fabienne Dulac		55	F	Française	1	◆	18/04/2019	2023	3		●	●	
	Mme Belén Garijo		62	F	Espagnole	2	◆	17/04/2014	2026	8				●
	Mme Ilham Kadri		53	F	Française Marocaine	2	◆	30/06/2020	2024	2		●		
	Mme Virginie Morgon		53	F	Française	1	◆	26/04/2013	2025	9			P	
	M. Alexandre Ricard		50	H	Française	1	◆	20/04/2021	2025	1		●		
Administrateurs représentant les salariés	M. Thierry Hamel		68	H	Française			21/04/2022	2026	< 1				
	M. Benny de Vlieger		58	H	Belge			21/04/2022	2026	< 1				

56,8
ANS

âge moyen des administrateurs

50%

d'administrateurs indépendants ***

50%

de femmes administrateurs ***

50%

d'hommes administrateurs ***

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

* Nombre de mandats (hors L'Oréal) exercés dans des sociétés cotées, y compris étrangères, conformément aux dispositions de l'article 20 du Code AFEP-MEDEF (c'est-à-dire à l'exception des mandats exercés dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, par un dirigeant mandataire social exécutif de sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations).

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

*** Hors administrateurs représentant les salariés.

Activité du Conseil et de ses Comités en 2022

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

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

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

Soucieux d'améliorer en permanence son rôle de réflexion et d'impulsion sur les questions stratégiques, le Conseil a procédé en 2022, comme chaque année depuis 1996, à une évaluation de son mode de fonctionnement et de son organisation (voir paragraphe 2.3.5.).

CONSEIL D'ADMINISTRATION			
7 réunions en 2022 - 97,5 % d'assiduité			
PRINCIPAUX TRAVAUX EN 2022			

- **Gouvernement d'entreprise :**
 - Évolutions dans la composition du Conseil et des Comités, arrêté du projet de résolutions sur les renouvellements de mandats ;
 - Information sur les attentes des investisseurs et des sociétés de conseil de vote ;
 - Reconstitution de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ;
 - Évaluation du fonctionnement du Conseil et *executive session*.
- **Politique de rémunération, Ressources Humaines, Mixité au sein des instances dirigeantes :** délibération sur la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022 ; fixation de la rémunération 2021 des mandataires sociaux et évaluation de la performance du Directeur Général ; décision du plan d'attribution d'actions de performance du 13 octobre 2022 et 3^e plan mondial d'actionariat salarié ; information et débat sur la politique des Relations Humaines du Groupe dont politique de rémunération, politique de diversité et de mixité, programme L'Oréal pour la Jeunesse.
- **Activité et résultats :** détermination des orientations stratégiques en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux ; revue systématique des résultats du Groupe et analyse de l'évolution du marché cosmétique.
- Information sur les conséquences de la **crise sanitaire** liée à la Covid-19 et de la situation en **Ukraine**.
- **Thèmes stratégiques examinés en 2022 :** Cybersécurité, RSE, politique Éthique, Opérations, Chine, Digital et e-commerce.
- **Séminaire stratégique en juin 2022 :** Recherche & Innovation (Beauty Tech et Sciences Vertes) ; Cartographie des Risques ; *Indies Brands*.
- **Formation du Conseil sur la RSE** en octobre 2022 avec des intervenants internes et externes.

COMITÉ STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	COMITÉ AUDIT	COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE	COMITÉ RESSOURCES HUMAINES ET RÉMUNÉRATIONS
6 réunions - 100 % d'assiduité	5 réunions - 93,5 % d'assiduité	4 réunions - 100 % d'assiduité	4 réunions - 91,5 % d'assiduité
PRINCIPALES ACTIVITÉS 2022	PRINCIPALES ACTIVITÉS 2022	PRINCIPALES ACTIVITÉS 2022	PRINCIPALES ACTIVITÉS 2022

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Situation sanitaire et géopolitique : point régulier sur les conséquences de la Covid-19 et sur la situation en Ukraine ● Stratégie : <ul style="list-style-type: none"> • Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité, sur l'évolution des marchés et de la concurrence, analyse de la performance des derniers lancements de produits. • Examen des projets d'acquisitions et de projets de partenariats. • Examen du projet Ambition France (modification du périmètre de L'Oréal SA). • Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe. ● Développement Durable : <ul style="list-style-type: none"> • Examen des dernières initiatives (programme L'Oréal pour le Futur). • Examen du projet de ligne de crédit adossée à des critères ESG et sur l'émission obligatoire liée à des objectifs de développement durable. | <ul style="list-style-type: none"> ● Suivi du processus d'élaboration de l'information financière : Examen des résultats annuels et semestriels, analyse du résultat d'exploitation par Division et Zone. Examen des Rapports des Commissaires aux Comptes. Examen du plan d'audit 2022 des CAC. Trésorerie et financements. ● Contrôle Interne, risques et conformité : <ul style="list-style-type: none"> • Examen des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre. • Suivi de l'activité de l'Audit Interne, dont RSE et cybersécurité. • Cartographie des risques. • Point sur la <i>Data privacy</i>, les assurances, le risque de fraude, les risques et enjeux digitaux. ● Suivi du processus d'élaboration de l'information extra-financière et des risques extra-financiers : <ul style="list-style-type: none"> • Devoir de vigilance : focus sur les Droits Humains. • Étude sur les risques climatiques 2022. • Projet de matrice de double matérialité. | <ul style="list-style-type: none"> ● Composition du Conseil : <ul style="list-style-type: none"> • Réflexion sur la composition du Conseil et des Comités. • Modalités de renouvellement de mandat des 2 administrateurs représentant les salariés, de leur intégration et formation. ● Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des politiques de votes 2022 des investisseurs et des <i>proxy advisors</i>. • Guide de l'Administrateur représentant les salariés L'Oréal. • Examen de l'indépendance des administrateurs. • Examen des résultats de l'auto-évaluation du Conseil. • Comité des Valeurs : bilan 2022. ● Plans de succession et plans d'urgence : examen annuel. ● Actualité réglementaire et connaissance des pratiques et attentes de place : projet de directive européenne sur le devoir de vigilance / durabilité et évolutions réglementaires ; mise à jour du Guide d'application du Code AFEP-MEDEF (mars 2022). Rapport du Gouvernement sur les Administrateurs représentant les salariés et Rapports 2022 de l'AMF et du HCGE. | <ul style="list-style-type: none"> ● Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux : <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des politiques de vote des investisseurs et des <i>proxy advisors</i> concernant les rémunérations. • Rémunération des DMS ⁽¹⁾ concernant 2021 et 2022 : analyse de la performance 2021, fixation des objectifs et pondérations pour 2022 pour le Directeur Général. • Recommandations concernant les politiques de rémunération des DMS concernant l'exercice 2023. • <i>Say On Pay</i> : projets de résolutions. • Ratios de rémunération. ● Rémunération des Administrateurs : Répartition pour 2022 et proposition d'évolutions pour 2023. ● Examen annuel des conventions réglementées en cours ● Politique Ressources Humaines : Politique de rémunération du Groupe, politique handicap, politique de diversité et parité dans les instances dirigeantes. ● Politique Long Term Incentives : <ul style="list-style-type: none"> • Constatation des performances relatives au Plan d'ACAs de 2018. • Projet de résolution en vue de l'AG 2022, proposant l'intégration de critères extra-financiers. • Préparation du Plan d'ACAs 2022. |
|--|--|--|--|

(1) *Dirigeants Mandataires Sociaux*.

1.1.3.3. Composition du Comité Exécutif au 1^{er} mars 2023

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



Nicolas Hieronimus
Directeur Général
Nationalité : Française
Âge : 59



Barbara Lavernos
Directrice Générale Adjointe - Recherche, Innovation et Technologie
Nationalité : Française
Âge : 54



Christophe Babule
Directeur Général - Administration et Finances
Nationalité : Française
Âge : 57



Vincent Boinay
Directeur Général - Travel Retail
Nationalité : Française
Âge : 55



Cyril Chapuy
Directeur Général - Luxe
Nationalité : Française
Âge : 52



Myriam Cohen-Welgryn
Directrice Générale - Beauté Dermatologique
Nationalité : Française
Âge : 57



Vianney Derville
Directeur Général - Zone Europe
Nationalité : Française
Âge : 55



Asmita Dubey
Directrice Générale - Digital et Marketing
Nationalité : Indienne
Âge : 49



David Greenberg
Directeur Général - Amérique du Nord & L'Oréal USA
Nationalité : Américaine
Âge : 60



Omar Hajeri
Directeur Général - Produits Professionnels
Nationalité : Française / Tunisienne
Âge : 46



Blanca Juti
Directrice Générale - Relations Extérieures & Engagement
Nationalité : Finlandaise / Mexicaine
Âge : 54



Jean-Claude Le Grand
Directeur Général - Relations Humaines
Nationalité : Française / Américaine
Âge : 58



Fabrice Megarbane
Directeur Général - Zone Asie du Nord & L'Oréal Chine
Nationalité : Française / Syrienne
Âge : 48



Alexandra Palt
Directrice Générale - Responsabilité Sociétale et Environnementale et Fondation L'Oréal
Nationalité : Autrichienne
Âge : 50



Alexis Perakis-Valat
Directeur Général - Produits Grand Public
Nationalité : Française / Grecque
Âge : 51



Ersi Pirishi
Directrice Générale - Zone Amérique Latine
Nationalité : Française / Chypriote
Âge : 58



Frédéric Rozé
Directeur Général - Développement des marchés
Nationalité : Française / Américaine
Âge : 61



Vismay Sharma
Directeur Général - Zones Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord
Nationalité : Indienne
Âge : 51



Antoine Vanlaeys
Directeur Général - Opérations
Nationalité : Française
Âge : 54

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

L'Oréal s'est construit sur des Principes Éthiques forts qui guident son développement et contribuent à établir sa réputation : Intégrité, Respect, Courage et Transparence. Ces Principes sont le fondement de la culture du Groupe, de son modèle de croissance et de ses politiques en matière de conformité, d'innovation responsable, de RSE, de mécénat, de Droits Humains et de Diversité, Équité et Inclusion.

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

1.2. L'Oréal, un modèle créateur de valeur

1.2.1. Le modèle d'affaires

LE MARCHÉ DE LA BEAUTÉ

Perspectives et défis

Marché résilient en croissance

Besoin important de beauté post Covid

Demande croissante de la classe moyenne dans les pays émergents

Beauté innovante

Digitalisation croissante vers une beauté personnalisée, connectée et partagée

Enjeux RSE

Engagement des consommateurs et changement des comportements indispensables

Nécessité d'une transition écologique et inclusive dans un contexte de ressources naturelles limitées et du dérèglement climatique

Marketing et publicité responsables

NOTRE RAISON D'ÊTRE

Créer la beauté

NOS FORCES

N°1 DE LA BEAUTÉ

Un seul métier : la beauté, rien que la beauté, toute la beauté

Un portefeuille unique de marques

Un modèle multipolaire et équilibré (Zones, Divisions, catégories, canaux de distribution)

Une empreinte industrielle mondiale

Une performance économique et financière régulière et durable

Une performance sociale et environnementale reconnue (cf. 1.2.5)

Des collaborateurs engagés et qualifiés

Un actionariat fidèle et une gouvernance stable

Culture éthique fondée sur 4 Principes : Intégrité, Respect, Courage, Transparence

NOTRE STRATÉGIE

L'UNIVERSALISATION

C'est-à-dire la globalisation des marques dans la compréhension fine et le respect des différences locales.

L'objectif est d'offrir une beauté répondant aux aspirations spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde.

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

LA BEAUTÉ POUR TOUS

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

qui fait avancer le monde

NOS LEVIERS STRATÉGIQUES

6 LEVIERS

Recherche & Innovation
et Sciences Vertes

La créativité au service des marques

Excellence
opérationnelle et sécurité

Digital et Beauty Tech

Distribution multicanal

Un engagement RSE durable (cf. 1.3.2)

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

TRANSFORMER NOTRE ACTIVITÉ :
climat, eau, biodiversité, ressources.

**ASSOCIER NOTRE ÉCOSYSTÈME
À NOTRE TRANSFORMATION :**
salaire décent, sensibilisation des
consommateurs et fournisseurs.

CONTRIBUER AUX DÉFIS PLANÉTAIRES :
fonds d'*impact investing* en faveur de
l'économie circulaire et de la régénération
de la nature, société plus inclusive.

NOTRE DOUBLE OBJECTIF

L'EXCELLENCE
ÉCONOMIQUE
ET SOCIÉTALE
pour créer
durablement
de la valeur
pour tous.

1.2.2. La chaîne de valeur

CHAÎNE DE VALEUR

Recherche, Innovation
et Technologie

- 561 brevets déposés en 2022
- 1 139 M d'€ : dépenses 2022 (3 % du chiffre d'affaires)
- 20 centres de recherche cosmétique, 13 centres d'évaluation, 1 centre de recherche avancée
- 4 222 collaborateurs à la Recherche
- Colorsonic et Coloright, lauréats des CES Innovation Awards 2022

Conception
et Marketing

- Dès 1989, fin des tests sur animaux pour les produits finis
- Développement de méthode prédictive avec la production de peau reconstruite

Sourcing



- 1 145 audits sociaux réalisés en 2022
- 6,4 Mds d'€ d'achats liés à la production
- 82 % des matières premières nouvellement référencées sont renouvelables
- 24 % en nombre des matières premières nouvellement référencées issues de la chimie verte

Usines et
centrales logistiques

- 38 usines réparties sur l'ensemble du globe
- En 2022, 97 % des usines du Groupe sont certifiées ISO 9001 et 100 % sont conformes à la norme ISO 22716

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE



D'ICI À 2030,

95 % des ingrédients de nos formules seront biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires

RÉSULTAT 2022

61 %



D'ICI À 2030,

Tous les produits du Groupe seront éco-conçus ⁽¹⁾

RÉSULTAT 2022

97 %



D'ICI À 2030,

100 % des employés de nos fournisseurs stratégiques seront rémunérés au moins au niveau du salaire décent

RÉSULTAT 2022

Reporting en cours de construction



D'ICI À 2030,

100 % de l'eau utilisée dans nos procédés industriels sera recyclée et réutilisée en boucle (usines Waterloop ⁽²⁾)

RÉSULTAT 2022

13 %

LA CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES

Collaborateurs

- 7,2 milliards d'euros de frais personnel (charges sociales incluses)
- 1^{er} prix de la parité Femmes/Hommes en entreprise (Equileap France)
- Profit sharing : 418 millions d'euros
- Plus de 37 000 actionnaires salariés
- 87 369 collaborateurs à fin 2022

Consommateurs

- Déploiement d'un système d'affichage environnemental et social des produits
- Qualité et sécurité des produits : environ 100 contrôles qualité pour chacun des produits cosmétiques

Actionnaires

- Dividendes distribués en 2022 : 2,6 Mds €
- Capitalisation boursière au 31/12/2022 : 178,5 Mds €
- Rentabilité de l'actionnaire sur 10 ans : + 14,05 % par an

Prestataires
et fournisseurs
de biens et services

- 49 % de fournisseurs stratégiques ont été évalués sur la base de leur performance environnementale et sociale (total, directs, indirects)

Digital et marketing



- 36 marques internationales
- 75 % de nos investissements médias sont digitaux
- 4^e annonceur mondial toutes industries confondues
- Engagement de communication responsable : Membre de l'Unstereotype Alliance
- Charte des valeurs influenceurs de L'Oréal

Distribution



- Plus de 6,5 milliards de produits distribués
- 152 centrales de distribution
- Fin 2022, suppression de plastiques à usage unique dans toutes les centrales de distribution au niveau mondial

Utilisation et fin de vie des produits



- L'Oréal membre fondateur du Consortium EcoBeautyScore
- Démarche d'écoconception des emballages autour des 3 « R » : Réduire l'intensité des emballages ; Remplacer par des matériaux ayant une meilleure empreinte environnementale ; Recycler en créant des emballages qui contribueront à l'économie circulaire

SUPPORTÉE PAR LES DIRECTIONS FONCTIONNELLES au cœur des forces du Groupe



ADMINISTRATION ET FINANCES

Politique financière, investissements, gestion, M&A, consolidation et coordination juridique et fiscale



RELATIONS HUMAINES

Recrutement, développement et innovation sociale



RELATIONS EXTÉRIEURES ET ENGAGEMENT

Communication Corporate, Affaires publiques et coordination de la communication des marques



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Développement durable avec le programme L'Oréal pour le Futur, mécénat et Fondation d'Entreprise L'Oréal



D'ICI À 2025,

100 % de nos présentoirs publicitaires sur nos lieux de vente seront éco-conçus ⁽¹⁾

RÉSULTAT 2022
97 %



D'ICI À 2030,

nous réduirons de 50 % en moyenne et par produit fini les émissions de gaz à effet de serre liées au transport de nos produits par rapport à 2016

RÉSULTAT 2022
+ 6,7 %



D'ICI À 2030,

nous innoverons pour permettre à nos consommateurs de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation de nos produits de 25 % en moyenne par produit fini, par rapport à 2016

RÉSULTAT 2022
- 24 %

État et collectivités

- Charge d'impôt et taxes en 2022 : 2,4 Mds €

Communautés

- Plus de 2,5 millions de personnes ont bénéficié des programmes d'engagements sociétaux des marques
- L'Oréal pour la Jeunesse : 25 000 opportunités professionnelles par an pour les moins de 30 ans

Écosystème et environnement

- 61 % des déchets générés sur nos sites industriels sont réutilisés ou recyclés
- Réduction de 57 % des émissions de CO2 en valeur absolue et de 6 % du prélèvement d'eau par unité de produit fini vs 2019 (usines et centrales)

(1) La terminologie « produits éco-conçus » se rapporte aux produits nouveaux ou renouvelés qui présentent un profil environnemental et social amélioré.
(2) Le concept de Waterloop Factory est défini dans la section 4.3.1.1.4.

1.2.3. Une activité mondiale centrée sur la beauté

LES 4 DIVISIONS DE L'ORÉAL ET SES PRINCIPALES MARQUES

PRODUITS PROFESSIONNELS

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

4,5 Mds €	11,7 %	21,3 %⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES	DES VENTES DU GROUPE	MARGE D'EXPLOITATION



PRODUITS GRAND PUBLIC

Démocratiser le meilleur de la beauté.

14,0 Mds €	36,6 %	19,8 %⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES	DES VENTES DU GROUPE	MARGE D'EXPLOITATION



36

MARQUES INTERNATIONALES DONT 11 MARQUES MILLIARDAIRES

LUXE

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

14,7 Mds €	38,3 %	22,9 %⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES	DES VENTES DU GROUPE	MARGE D'EXPLOITATION



COSMÉTIQUE ACTIVE

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

5,1 Mds €	13,4 %	25,4 %⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES	DES VENTES DU GROUPE	MARGE D'EXPLOITATION



(1) En % du chiffre d'affaires au 31/12/2022.



TOUTES LES CATÉGORIES DE PRODUITS

- Soins de la peau et solaires
- Maquillage • Coloration
- Soins capillaires • Parfums
- Produits d'hygiène

TOUS LES CANAUX DE DISTRIBUTION

- Salons de coiffure • Commerce de proximité dans les nouveaux marchés • E-commerce
- Travel Retail • Grande distribution
- Department stores parfumeries • Pharmacies
- Drugstores • Medispas • Boutiques en propre

LES 5 ZONES GÉOGRAPHIQUES

3
Zones supérieures
à 10 milliards €
de chiffre d'affaires

2
Zones relais
de croissance

+ 150 Pays
Présence
à l'internationale

10,16 Mds€

CHIFFRE D'AFFAIRES

26,6% des ventes
du Groupe

+ 24,6% croissance
des ventes
2022 ⁽¹⁾

11,44 Mds€

CHIFFRE D'AFFAIRES

29,9% des ventes
du Groupe

+ 12,3% croissance
des ventes
2022 ⁽¹⁾

38,26 Mds€

CHIFFRE
D'AFFAIRES TOTAL

+ 18,5%
croissance des
ventes 2022 ⁽¹⁾

AMÉRIQUE
DU NORD

AMÉRIQUE
LATINE

EUROPE

SAPMENA - SSA

ASIE
DU NORD

2,38 Mds€

CHIFFRE D'AFFAIRES

6,2% des ventes
du Groupe

+ 34,1% croissance
des ventes
2022 ⁽¹⁾

2,96 Mds€

CHIFFRE D'AFFAIRES

7,7% des ventes
du Groupe

+ 28,1% croissance
des ventes
2022 ⁽¹⁾

11,32 Mds€

CHIFFRE D'AFFAIRES

29,6% des ventes
du Groupe

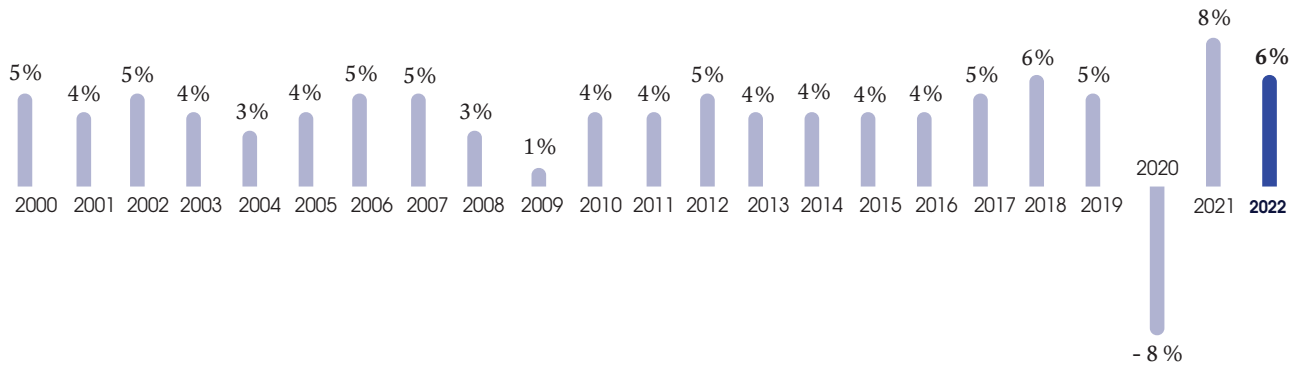
+ 14,8% croissance
des ventes
2022 ⁽¹⁾

(1) À données publiées.

1.2.4. Le marché de la beauté, résilient au sein d'un environnement macroéconomique agité

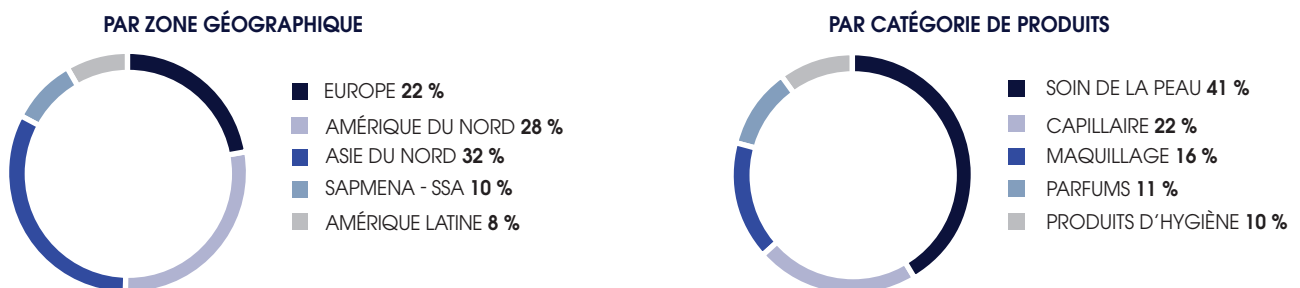
Avertissement : les positions concurrentielles et parts de marché détenues par les Divisions et marques du Groupe citées dans ce Document reposent sur des études panels et enquêtes obtenues auprès d'organismes ou de sociétés spécialisés ou, en l'absence d'études complètes, résultent d'estimations réalisées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

Evolution estimée du marché cosmétique mondial de 2000 à 2022 ⁽¹⁾



Le marché cosmétique reste un marché d'offre, porté par l'innovation, où les consommateurs sont toujours en quête de qualité, de performance, de résultats perçus mais également de sens. Le marché cosmétique mondial est un marché de plus de 250 milliards d'euros ⁽¹⁾ particulièrement solide et démontrant sa forte capacité de résilience dans un contexte géopolitique et économique agité. Le consommateur cosmétique aspire toujours à la qualité, avec une prime à la tendance, à l'idée nouvelle, ou encore à la technologie.

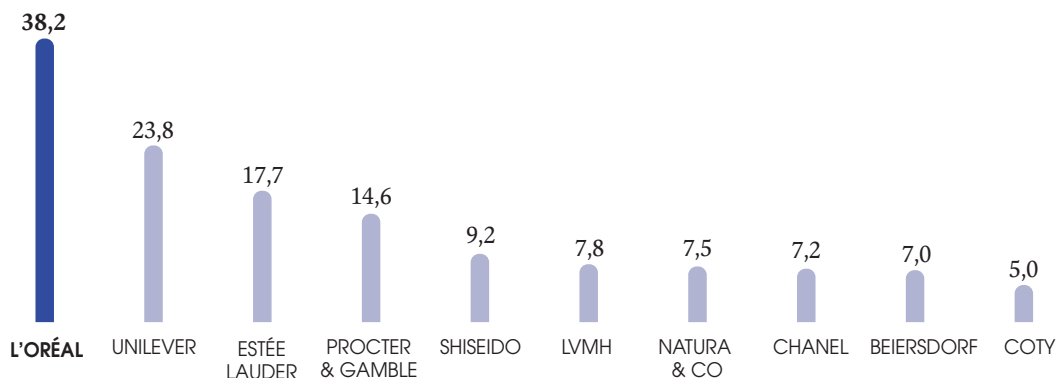
Le marché cosmétique mondial estimé en 2022 : > 250 milliards d'euros ⁽¹⁾



Après une année 2021 qui a vu la réouverture quasi complète des points de ventes et le développement de la vente en ligne, l'année 2022 a été marquée par une année agitée mais dans laquelle le marché de la beauté a su s'adapter en réaffirmant sa position de secteur robuste et agile face aux perturbations environnantes. Au-delà de l'Asie du Nord qui a été impactée par la politique zéro-covid de la Chine, l'ensemble des Zones a rencontré une croissance significative, notamment les Zones SAPMENA - SSA et Amérique Latine avec des croissances à deux chiffres.

Les principaux acteurs mondiaux

Chiffre d'affaires 2021 en milliards de US \$ ⁽²⁾



En 2021, l'ensemble des 10 premières entreprises cosmétiques a généré des ventes de 137,96 milliards de dollars, soit 58,6 % du chiffre d'affaires total du WWD Beauty's top 100.

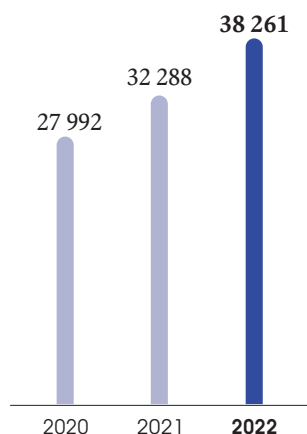
(1) Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.

(2) Source : Beauty's top 100, WWD, mai 2022, sur la base du chiffre d'affaires 2021.

1.2.5. Les chiffres clés

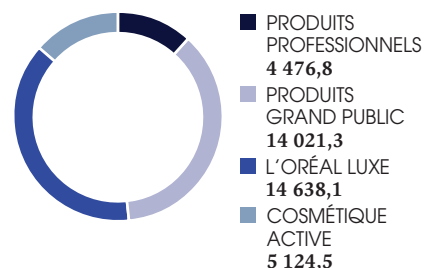
Chiffre d'affaires consolidé

(en millions d'euros)

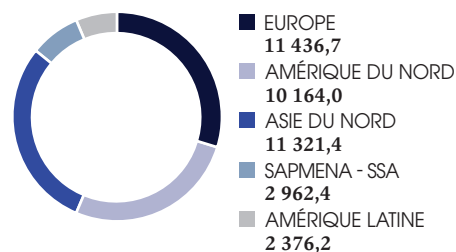


Répartition du chiffre d'affaires (en millions d'euros)

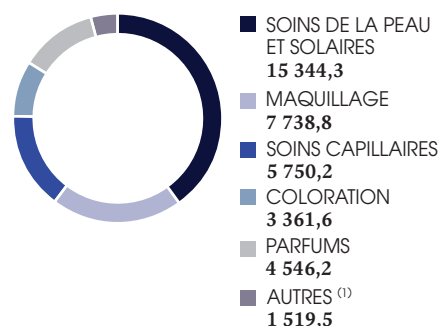
PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE



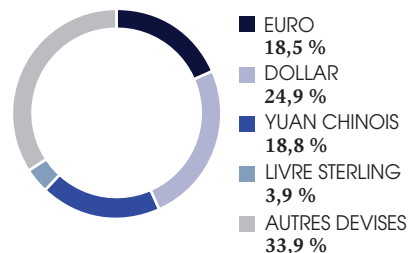
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PAR MÉTIER



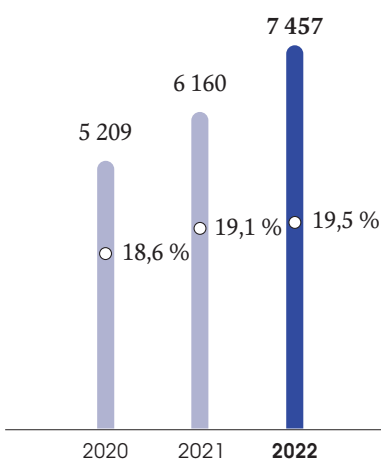
PAR DEVISE



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

Résultat d'exploitation

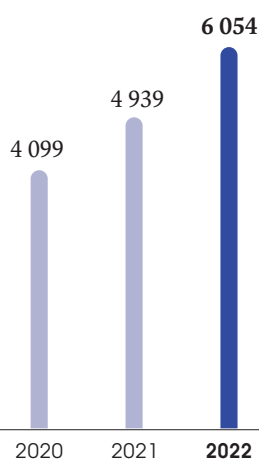
(en millions d'euros)



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

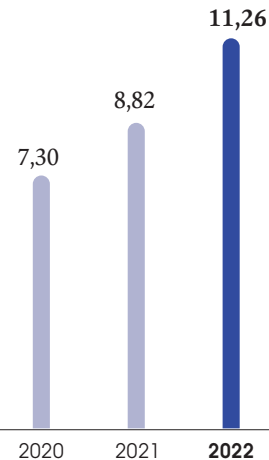
Résultat net hors éléments non récurrents ⁽²⁾ part du groupe

(en millions d'euros)



Bénéfice net par action ⁽³⁾

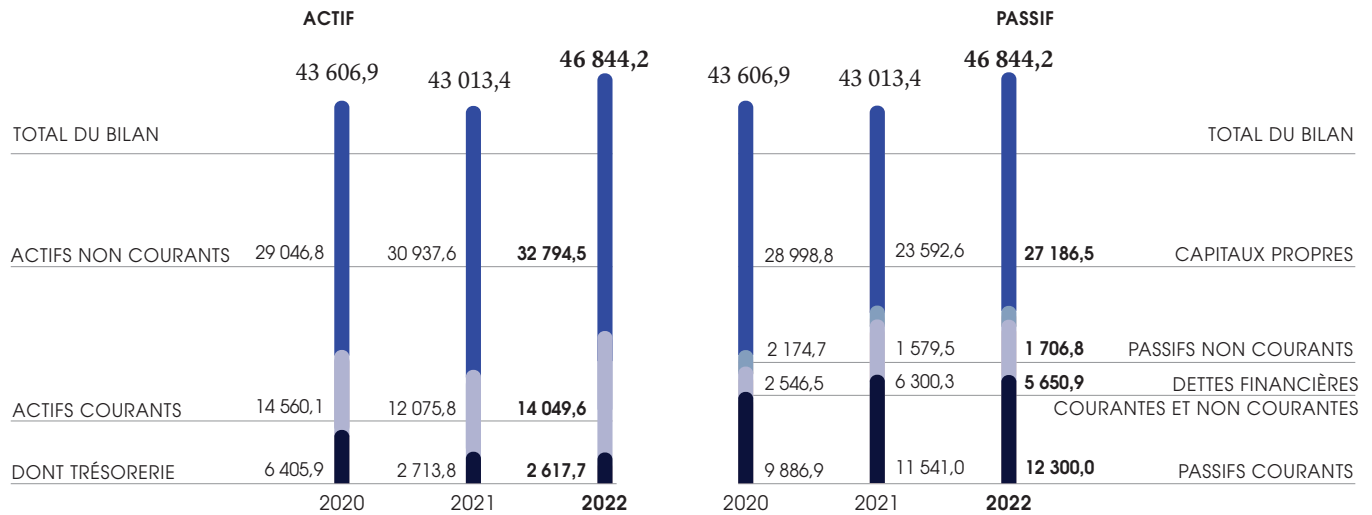
(en euros)



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

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

Un bilan solide (en millions d'euros)



Endettement net

	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
Situation nette de trésorerie = Trésorerie nette ou dette nette (en millions d'euros) ⁽¹⁾	+ 3 859,4 ⁽²⁾	- 3 586,4 ⁽²⁾	- 3 033,2
Ratio d'endettement net (Situation financière nette/Capitaux propres)	n/a	15.2 %	11%

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

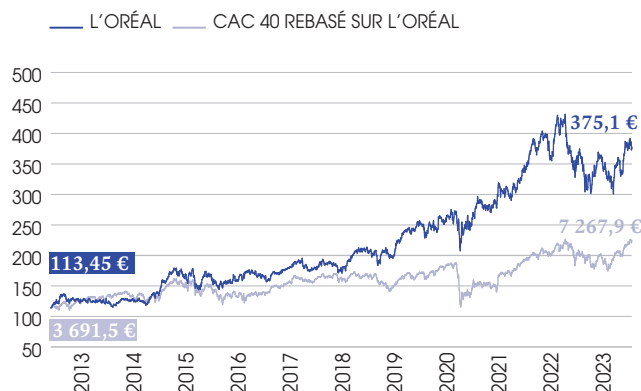
(2) Intégrant la dette de location IFRS16 pour 2 035,9 M€ en 2019, 1 681,6 M€ en 2020, 1 670,3 M€ en 2021, et 1 620,5 M€ en 2022.

Les notations court terme et long terme

	Notation court terme	Notation long terme
S&P Global	A1+ SEPTEMBRE 2022	AA SEPTEMBRE 2022
MOODY'S	PRIME - 1 MARS 2022	AA1 MARS 2022

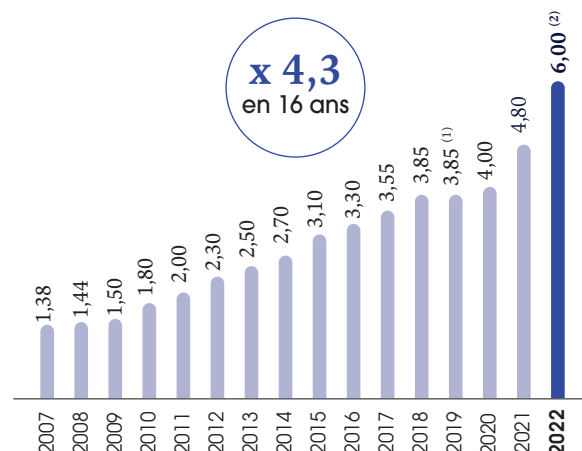
Évolution du cours de l'action L'Oréal par rapport à l'indice CAC 40

(du 27 février 2013 au 28 février 2023)



Augmentation régulière du dividende par action

(en euros)



- (1) Le Conseil d'Administration de L'Oréal s'est réuni le 12 mai 2020 et, dans le contexte exceptionnel de la crise sanitaire de la Covid-19, a décidé de renoncer à la hausse prévue de 10,4 % du dividende, et de proposer en conséquence à l'Assemblée Générale un dividende de 3,85 €, identique à celui versé en 2019.
- (2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

Évolution sur 10 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (en euros)	Revenus (en euros)	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2012	Achat de 143 actions à 104,90 €	15 000,7		143
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		328,90	143
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 134,05 €	402,15		146
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		365,00	146
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 123,90 €	371,70		149
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action		402,30	149
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 168,60 €	505,80		152
03.05.2016	Dividende : 3,10 € par action		471,20	152
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 157,80 €	473,40		155
03.05.2017	Dividende : 3,30 € par action		511,50	155
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 184,55 €	553,65		158
27.04.2018	Dividende : 3,55 € par action		560,90	158
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 196,90 €	590,70		161
30.04.2019	Dividende : 3,85 € par action		619,85	161
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 245,10 €	735,30		164
07.07.2020	Dividende : 3,85 € par action		631,40	164
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 288,30 €	864,90		167
29.04.2021	Dividende : 4,00 € par action		668,00	167
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 343,10 €	686,20		169
29.04.2022	Dividende : 4,80 € par action		811,20	169
30.12.2022	Ré-investissement : achat de 3 actions à 348,90 €	1 046,70		172
TOTAL		21 231,20	5 370,25	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		15 860,94		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2022 (172 titres à 333,6 euros, cours au 30 décembre 2022⁽¹⁾) : 57 379 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 3,8 en 10 ans (inflation cumulée sur 10 ans = 12,99 % - Source INSEE) et le capital final représente 3,6 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 14 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 30 décembre 2022, hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

(1) Le dernier jour de Bourse de l'année 2022 est le vendredi 30 décembre 2022

L'Oréal distingué pour sa performance extra-financière

**CDP : AAA pour la 7^e année consécutive**

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

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

**S&P Global Ratings : 85/100**

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

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

**EcoVadis : 83/100 – Médaille Platinum**

Le Groupe a obtenu la médaille Platinum de la part d'EcoVadis. En figurant au sein du top 1 % des entreprises les mieux évaluées par l'agence, L'Oréal est récompensé pour sa performance extra-financière dans quatre grands thèmes : Éthique, Environnement, Social & Droits de l'Homme, et les Achats responsables.

EcoVadis est une des agences de notation extra-financière les plus connues et réputées au monde. Cette évaluation, qui se réfère à des standards internationaux, porte sur l'intégration des principes de la RSE dans les actions et pratiques des entreprises.

**Ethisphere : 13^e année**

En 2022, L'Oréal a été reconnu pour la 13^e fois comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde. Le Groupe figure ainsi parmi les entreprises dont les pratiques en matière d'éthique des affaires sont les plus avancées.

Ethisphere Institute, leader mondial dans la définition et la promotion de standards éthiques, prime les entreprises qui ont prouvé leur engagement en faveur de pratiques commerciales éthiques via des programmes qui influent positivement sur les employés, les communautés, et plus largement, sur les parties prenantes, et qui contribuent à une performance commerciale durable et rentable à long terme.

**Bloomberg Gender-Equality Index**

L'Oréal a été reconnu pour la cinquième fois consécutive par le Bloomberg Gender-Equality Index regroupant 418 entreprises ayant leurs sièges dans 45 pays et régions du monde.

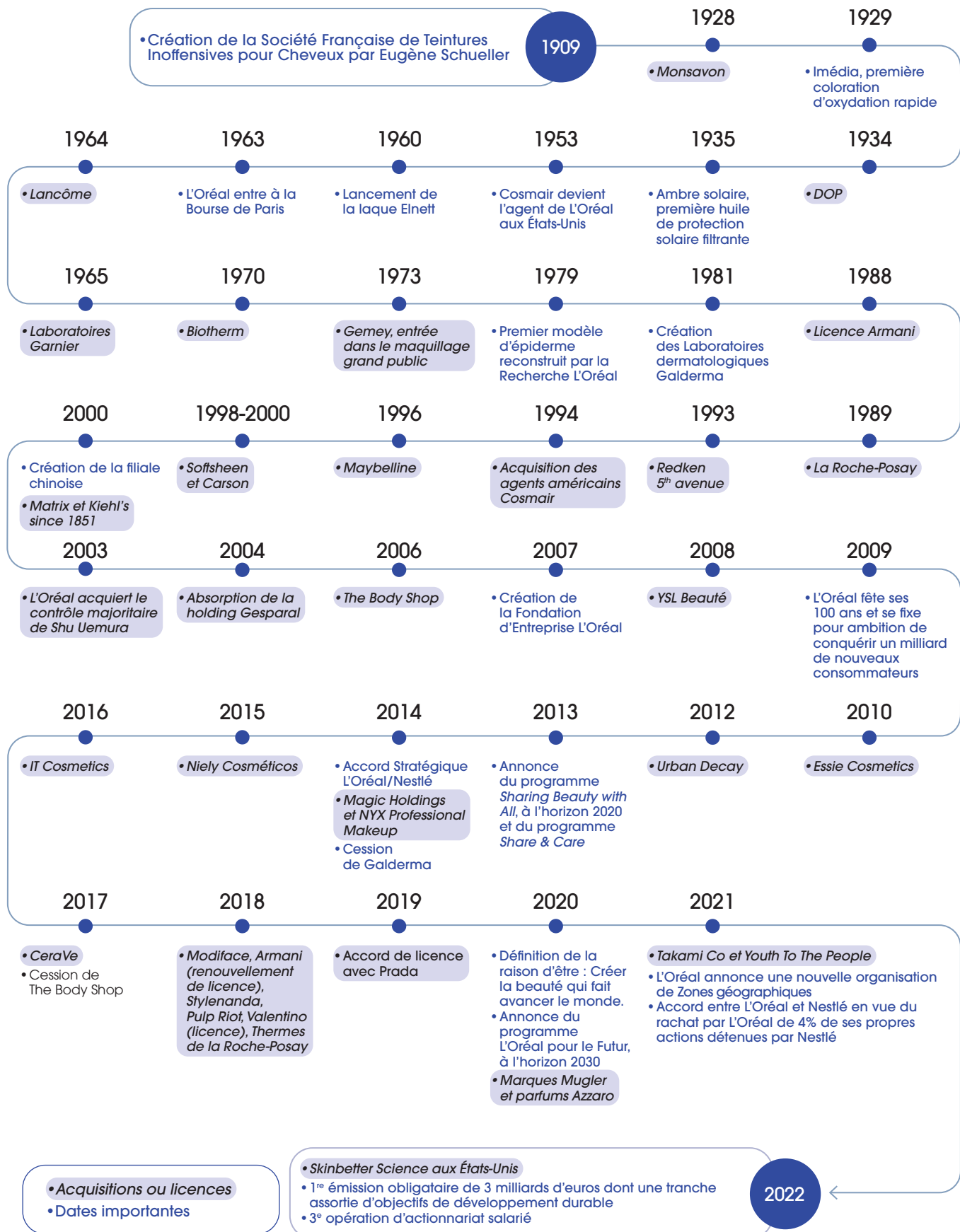
Le Bloomberg Gender-Equality Index salue les entreprises les plus avancées en matière de parité.

**Universum : N° 5**

En 2022, L'Oréal est n° 5 mondial du classement (écoles de commerce) et devient ainsi la première multinationale de l'Union Européenne du Top 5.

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

1.2.6. Les dates clés du développement du Groupe



1.2.7. La transformation continue pour répondre aux nouvelles aspirations

Avec 38,26 milliards d'euros de chiffre d'affaires et près de 87 400 collaborateurs en 2022, L'Oréal est le leader mondial de la beauté.

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

Transformation digitale pour en être le champion

Le digital a radicalement transformé le Groupe et est totalement intégré au business, dans toutes les marques, tous les métiers et tous les pays. Il s'appuie sur un solide réseau de plus de 3 800 experts digitaux, près de 62 000 collaborateurs formés et de nombreux savoir-faire internalisés. Le digital a décuplé les forces de L'Oréal et représente un accélérateur d'opportunités et de croissance. Il renforce la puissance des marques et des produits, enrichit le lien avec les consommateurs et est créateur d'expériences, de nouveaux services et de personnalisation.

Le e-commerce est une source de business additionnel, un accélérateur de croissance car il permet de s'adresser à de nouveaux consommateurs partout où il n'y a pas de distribution. Le poids du e-commerce dans le chiffre d'affaires du Groupe a été multiplié par presque 6 entre 2015 et 2022 (5 % à 28 %⁽¹⁾), avec des croissances dans toutes les Zones et Divisions. L'Oréal ambitionne une progression du poids de son e-commerce pour atteindre jusqu'à 50 % de ses ventes. Ceci implique de renforcer son agilité industrielle, d'adapter sa *supply chain* dans une approche dite « omnicanal » et de repenser dès à présent l'aval de la chaîne de valeur.

La nouvelle frontière de l'aventure digitale de L'Oréal est celle du métavers, qui offrira d'innombrables possibilités d'interagir avec les consommateurs, voire de commercialiser les produits dans les univers virtuels.

Transformation vers la Beauty Tech pour inventer la beauté du futur

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

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

d'être une *data-driven company* sur l'ensemble de ses activités et métiers. La transformation en cours des Opérations vers plus d'agilité, s'inscrit pleinement dans l'ambition du Groupe de devenir un leader mondial de la Beauty Tech.

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

Transformation de la formulation vers les Sciences Vertes, pour concilier performance, innocuité et durabilité

La transformation de la formulation vers les Sciences Vertes (ou *Green Sciences*) est au cœur de la beauté du futur. Cette nouvelle frontière de la recherche, qui regroupe les biotechnologies, les nouvelles techniques agro-alimentaires ou de culture, permet de faire évoluer le portefeuille de matières premières de L'Oréal et de développer des ingrédients au profil environnemental favorable pour s'affranchir de la pétrochimie. Ce programme permet de minimiser les impacts environnementaux liés à la culture des plantes sources de ces ingrédients et de s'appuyer sur des procédés de transformation éco-respectueux. Cette transformation offrira ainsi aux consommateurs performance, innocuité et durabilité, et à L'Oréal un nouvel avantage compétitif.

Transformation vers un modèle plus durable, dans les limites planétaires définies par la science

À travers son programme L'Oréal pour le Futur, L'Oréal s'est fixé de nombreux objectifs ambitieux en matière de lutte contre le changement climatique : en matière de réduction de ses émissions de CO₂ pour atteindre le statut « carbone neutre »⁽²⁾ pour ses sites, en matière d'utilisation et de recyclage de l'eau dans ses procédés industriels et en matière de conception de ses produits (formulation et packaging) à travers le biosourcing et l'économie circulaire.

Sur le plan social, L'Oréal veille à ce que ses fournisseurs stratégiques versent un niveau de salaire décent à leurs employés et poursuit des politiques d'aide à l'accès à l'emploi de personnes issues de communautés en difficulté. Le Groupe s'est également engagé d'une part, à soutenir les femmes en situation de vulnérabilité avec un fonds de dotation philanthropique de 50 millions d'euros, et, d'autre part, à investir 100 millions d'euros dans deux fonds d'investissement dédiés à l'économie circulaire et à la régénération des écosystèmes. En 2022, L'Oréal a co-fondé le Consortium EcoBeautyScore, avec plus de cinquante acteurs du secteur de la beauté, pour créer un dispositif d'affichage d'impact environnemental des produits cosmétiques permettant aux consommateurs de faire des choix de consommation plus durables.

(1) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre et avec les sociétés de commerce en ligne + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité).

(2) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

Transformation du travail : inventer le « future of work » en enrichissant la culture de L'Oréal

Le monde du travail a connu des mutations profondes à l'échelle mondiale en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19 avec en particulier la généralisation du travail à distance qui s'impose désormais comme une réalité souhaitée par les collaborateurs mais aussi comme un facteur clé d'attractivité. Dans ce nouvel environnement de travail « hybride », L'Oréal a fait le choix de solutions équilibrées et flexibles entre travail sur site et travail à distance pour préserver et favoriser les moments d'échange, de coopération et de créativité.

De plus, dans un contexte de digitalisation accélérée des modes de consommation, de production, de distribution ou encore de communication, le Groupe a anticipé l'impact mondial de ces transformations sur son organisation en continuant à développer les compétences de ses collaborateurs

sur ces sujets mais également en recrutant de nouvelles expertises en particulier liées à la Tech. Grâce à ses différentes actions, L'Oréal a pris, pour la seconde année consécutive, la 5^e place du classement mondial Universum 2022 des entreprises préférées des étudiants d'écoles de commerce. Le Groupe est la première multinationale de l'Union Européenne à figurer dans le Top 5 de ce prestigieux palmarès.

Transformation permanente des organisations pour simplifier et trouver des synergies

Dès le printemps 2020, L'Oréal a initié une démarche intitulée NEXT afin de simplifier ses structures dans la perspective d'un monde post-Covid. Cette revue couvre à la fois la simplification de l'organisation (avec la création de cinq centres de services partagés internes et 7 pôles géographiques), la révision annuelle du portefeuille de marques de chaque Division et, enfin, une simplification du nombre de références du catalogue de chaque marque permettant de réduire la complexité industrielle et de la recherche.

1.2.8. La mission de la Recherche : l'innovation responsable et inclusive, en toute sécurité

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

Avec plus de 4 222 chercheurs et des dépenses représentant environ 3 % du chiffre d'affaires, L'Oréal dispose de la première force de R&I de l'industrie cosmétique. C'est un atout considérable avec un niveau d'expertise et un patrimoine de données scientifiques et techniques uniques. La performance, la sécurité, l'innocuité absolue des ingrédients, la supériorité de qualité des produits et la sincérité de leurs revendications sont les fondamentaux qui animent chaque jour les équipes des Laboratoires du Groupe.

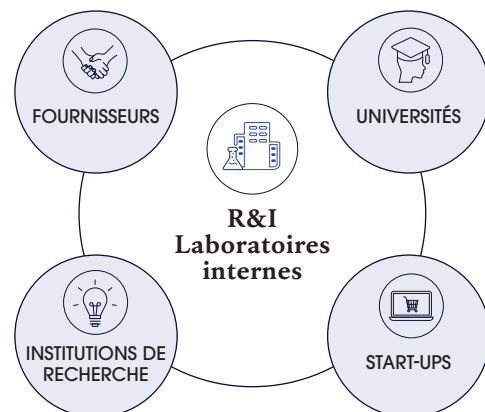
De l'amont à l'aval

Les équipes de Recherche Avancée créent, développent ou sourcent des matières premières en s'appuyant sur la connaissance de la peau et des cheveux du monde. Les équipes des Domaines d'Application élaborent des architectures de formules qui améliorent la performance des actifs. Les Laboratoires de Développement conçoivent pour chaque marque des formules innovantes à la supériorité prouvée. Ce modèle d'innovation s'appuie sur une constante interaction entre les laboratoires et le marketing pour répondre aux aspirations des consommateurs, en mettant à leur service les dernières inventions technologiques.

Implantation de la Recherche dans le monde

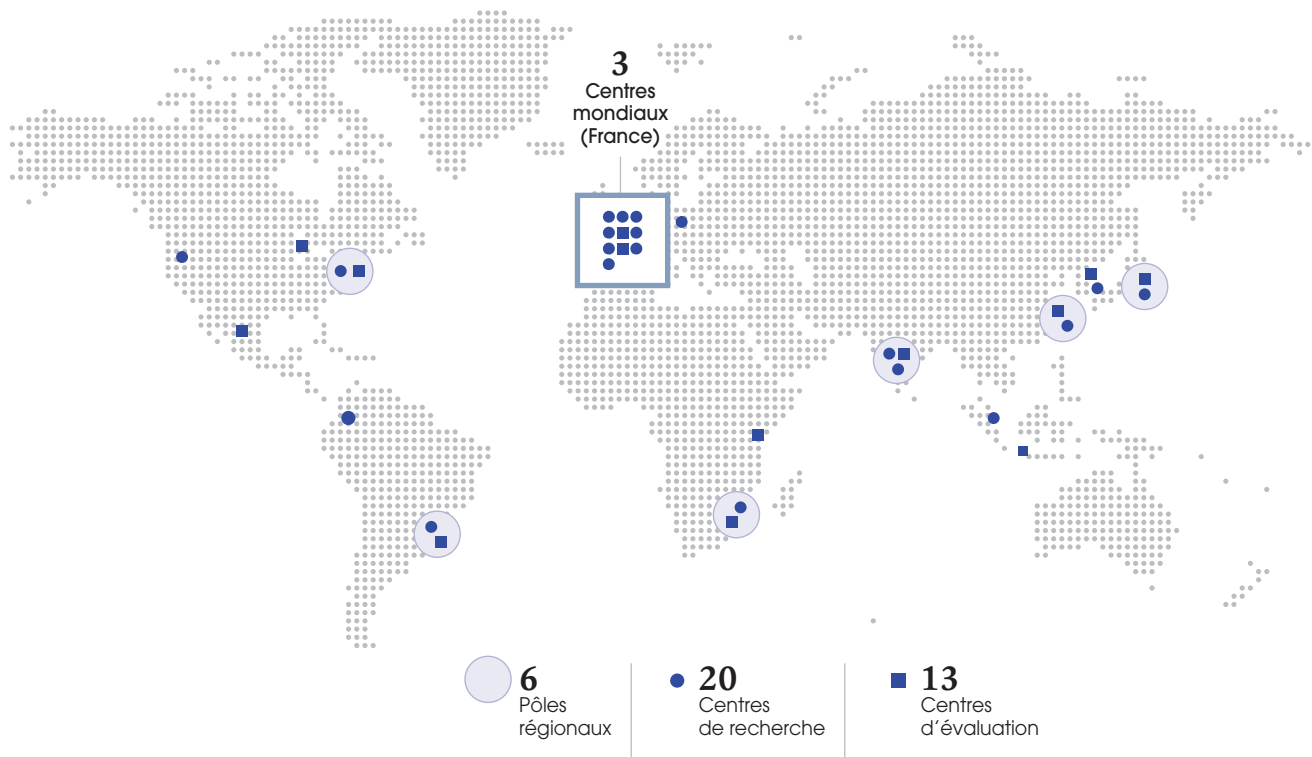
Pour s'adapter aux aspirations des consommateurs du monde entier, la Recherche de L'Oréal se déploie dans 20 centres de recherche cosmétique et 13 centres d'évaluation. Ces centres de recherche sont regroupés en 3 centres mondiaux en France et 6 pôles régionaux ⁽¹⁾ qui recensent les besoins des consommateurs et étudient leurs rituels de beauté. Les équipes de R&I se nourrissent de la richesse des écosystèmes scientifiques locaux pour nouer collaborations et partenariats d'excellence. Les données générées permettent ensuite aux chercheurs de développer de nouveaux produits ou expériences de beauté, en phase avec les attentes et les aspirations locales.

R&I : un vaste écosystème ouvert sur le monde



(1) Centres mondiaux en France : Recherche Avancée, Métiers Capillaires et Métiers Cosmétiques. Pôles régionaux : Japon, États-Unis, Chine, Inde, Afrique du Sud et Brésil.

Implantation des laboratoires du Groupe dans le monde



	Dépenses en Recherche et Innovation (en millions d'euros)	Effectifs de la Recherche	Nombre de brevets déposés
2020	964	4 044	500
2021	1 029	4 054	517
2022	1 139	4 222	561

Une Recherche qui accélère sa transition vers les Sciences Vertes et la biologie

La révolution scientifique des Sciences Vertes

Les Sciences Vertes sont l'ensemble des domaines scientifiques sur lesquels s'appuie la R&I pour atteindre les objectifs de L'Oréal en matière de préservation des ressources naturelles et de la biodiversité. C'est une complète révolution dans la manière d'appréhender et de faire de la science qui s'opère dans trois domaines :

- la culture durable pour réinventer la manière dont nous cultivons nos matières premières. En appliquant ces techniques agricoles responsables, L'Oréal préserve les ressources en eau, contribue à la santé des sols et à renforcer la biodiversité tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre et en respectant les populations ainsi que leurs écosystèmes ;
- la transformation verte comme les biotechnologies, l'extraction verte et la chimie verte, pour extraire et transformer les matières premières afin d'obtenir les ingrédients nécessaires aux formulations ;

- les sciences de la formulation qui, en associant des ingrédients issus des Sciences Vertes, permettent de proposer des produits responsables et durables aux consommateurs, tout en respectant nos exigences en termes de sécurité et de performance.

Des partenariats « durables »

Les équipes de la R&I à travers le monde opèrent une nouvelle révolution scientifique cosmétique avec comme principe : Science x Nature x Technologies. Cet écosystème d'innovation dynamique permet de multiplier les opportunités de recherche et d'innovation pour :

- explorer de nouveaux territoires de connaissances ;
- transformer le portefeuille de matières premières avec des partenariats (par exemple Microphyt sur les micro-algues)⁽¹⁾ ;
- innover en *extended labs*⁽²⁾, avec le *Green Sciences Incubator* et accompagner ainsi des start-ups.

(1) Financement via BOLD, le fonds de capital-risque de L'Oréal.

(2) Laboratoires élargis.

L'innovation au coeur du modèle

Il est estimé que 50 millions de personnes dans le monde vivent avec une dextérité limitée pour lesquelles certains gestes quotidiens, comme se maquiller, peuvent être difficiles. Développé par les scientifiques et ingénieurs de L'Oréal, HAPTA est un applicateur de maquillage intelligent, portable et de haute précision qui permet aux personnes dont la mobilité des mains ou des bras est limitée de pouvoir se maquiller les lèvres chez elles ⁽¹⁾. HAPTA va contribuer à renforcer l'indépendance et la confiance de ses utilisateurs pour s'exprimer et profiter pleinement du pouvoir de la beauté ⁽²⁾. HAPTA sera lancé en 2023 par la marque Lancôme, d'abord avec un applicateur de rouge à lèvres puis d'autres applications de maquillage.

Nos innovations technologiques dans le domaine de la beauté ont reçu 16 distinctions, dont 6 prix d'innovation au *Consumer Electronic Show 2023* de Las Vegas, et pour la troisième année consécutive, dans la catégorie « Beauté Augmentée », le prix du jury du *Time Magazine* et de son édition spéciale consacrée aux 100 Meilleurs Innovations de l'année.

De nouvelles performances pour l'ingrédient anti-âge phare du Groupe : le Pro-Xylane

Vingt ans après la découverte du Pro-Xylane, la R&I présente une nouvelle matière première : le Pro-Xylane PRO. Issue de la glycobiologie ⁽³⁾, le Pro-Xylane améliore la synthèse des Glycosaminoglycanes, ces molécules qui jouent un rôle essentiel dans le processus de vieillissement cutané. L'Oréal a publié 12 publications scientifiques et déposé plus de 70 demandes de brevet pour cet actif anti-âge innovant dans le monde entier.

UVMune 400, la première technologie solaire filtrante capable de protéger aussi efficacement contre les UVA-ultra-long

Les rayons UVA et UVB figurent parmi les principaux responsables des cancers de la peau. Il est primordial de s'en protéger tout au long de la vie. L'Oréal dispose d'une longue expertise dans le développement de filtres solaires, depuis le brevet du Mexoryl SX en 1982, et du Mexoryl XL en 1989. Leur association couvre la zone des UVB et des UVA courts, mais moins bien celle des UVA ultra-longs, ces 30 % des rayons solaires jusqu'à présent insuffisamment filtrés et responsables des dommages cutanés profonds. Au terme de 10 ans de recherches en collaboration avec BASF, L'Oréal a lancé en 2021 UVMune 400, technologie de filtration solaire au Mexoryl 400, le premier filtre solaire qui absorbe aussi efficacement les UVA ultra-longs. Il s'agit de la plus grande avancée du Groupe en 30 ans dans l'innovation solaire. Cette technologie est au cœur du lancement d'Anthelios UVMune 400 de La Roche-Posay, un produit hybride de protection saisonnière et quotidienne.

L'inclusivité à chaque étape du modèle d'innovation de L'Oréal

Renforcer l'inclusivité des expériences de beauté par une meilleure connaissance des consommateurs dans leur infinie diversité

L'Oréal a pour vocation de proposer le meilleur de la beauté pour tous les types de peau et de cheveux, tous les genres, toutes les identités, les cultures, les âges, les rituels de beauté et tous les modes de vie. La Recherche place l'acquisition de la connaissance sur les peaux et les cheveux du monde au cœur de sa stratégie d'innovation pour une meilleure compréhension des consommateurs dans leur infinie diversité.

Cela permet :

- d'identifier les leviers techniques et émotionnels en lien avec les attentes et les besoins spécifiques de chaque consommateur ;
- de mieux anticiper les enjeux Tech et digitaux de la beauté du futur ;
- d'évaluer l'efficacité des routines beauté de la manière la plus pertinente et inclusive possible.

Concevoir le futur de la beauté avec « Typologie », une étude de connaissance internationale

En 2022, la R&I a lancé le programme « Typologie ». Il vise à augmenter ses connaissances sur la diversité et représentativité des individus dans le monde afin de développer des services inclusifs, dans le respect des réglementations applicables.

Cette étude a ciblé 8 pays et 15 000 personnes volontaires, quel que soit leur genre, âge, phototype, type de cheveux et origine ethnique. Elle vise à collecter des informations et données personnelles fiables sur un échantillon de personnes représentatives de plus de la moitié de la population mondiale. Seules les données nécessaires à cette étude, fournies sous une forme pseudonymisée à L'Oréal, ont été collectées ⁽⁴⁾. L'étude de cet échantillonnage de données contribue à mieux connaître les problématiques des consommateurs dans leurs routines de beauté, leur pays de résidence et leur environnement.

Développer des méthodes d'évaluation objectives et des outils de diagnostic toujours plus inclusifs

Le marché évolue et la demande de personnalisation des services et des diagnostics est en forte croissance. Afin de proposer aux consommateurs des expériences sur-mesure, L'Oréal s'appuie sur des diagnostics cliniques de peau prenant en compte cette diversité. En 2022, la Recherche a conçu un outil inclusif de diagnostic clinique de peau basé sur l'Intelligence Artificielle, à partir des données issues de cette étude, permettant que les algorithmes et conclusions soient suffisamment étayés. Les performances de cet algorithme ont ensuite été validées et confirmées dans une étude inclusive aux Etats-Unis, où un panel et des dermatologues répondaient à de nombreux critères de diversité. Cette étude essentielle a d'ailleurs fait l'objet d'une publication scientifique, co-écrite avec le Dr. Nina Jablonski et le Dr. Aurélie Jean, toutes deux membres du Global Diversity, Equity & Inclusion Advisory Board de L'Oréal.

(1) Communiqué du 4 janvier 2023: <https://www.loreal-finance.com/fr/actualite/loreal-devoile-deux-innovations-beauty-tech-recompensees-par-cesr-2023-innovation-awards>

(2) HAPTA va intégrer une technologie initialement créée par Veilily pour permettre aux personnes à mobilité réduite d'utiliser leurs couverts de façon plus stable, leur permettant de manger de façon autonome et en toute confiance.

(3) Connaissance du rôle des sucres dans la peau.

(4) 450 000 réponses, 60 000 photos et vidéos prises via smartphone, et 240 000 photos capturées via SkinCam®.

Une Recherche qui s'engage, en toute transparence

Pour une beauté sans test sur les animaux

Le Groupe s'est engagé dès les années 1980 à développer des méthodes sans tests sur animaux pour évaluer la sécurité de ses ingrédients et de ses produits. Aujourd'hui, aucun des produits ou ingrédients du Groupe n'est testé sur des animaux par L'Oréal. Depuis 1989, L'Oréal a définitivement cessé de tester la sécurité de ses produits sur des animaux. Le Groupe estime qu'il y a des moyens efficaces pour garantir la sécurité des produits cosmétiques. Il y a plus de 40 ans, L'Oréal a été la première entreprise à développer des peaux reconstruites, plus précise que toute autre méthode pour analyser le comportement des ingrédients et des produits cosmétiques sur la peau humaine. C'est le cas actuellement dans les laboratoires Episkin, filiale de L'Oréal, en France mais aussi en Chine et au Brésil. Ils sont mis à la disposition des gouvernements, des organisations et d'autres sociétés afin qu'ils n'aient pas à effectuer de tests sur des animaux.

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

En 2022, Episkin a lancé un nouveau modèle innovant de cornée reconstruite (HCE SkinEthic™), déjà disponible au Brésil, en Argentine, en Colombie et au Chili. La méthode d'évaluation *Time-To-Toxicity* (TTT), basé sur ce nouveau modèle, a été acceptée par l'OCDE ⁽¹⁾ dans le guide des tests en 2022. La validation de cette méthode a rendu possible la prédiction d'irritation oculaire par un seul test vitro. C'est une étape importante dans la lutte contre les tests sur animaux.

La transparence : enjeu majeur de ces dernières années et de celles à venir

L'Oréal n'a cessé de renforcer sa démarche de transparence pour répondre à l'exigence grandissante des consommateurs d'être informés sur la composition des produits. Le site « Au cœur de nos produits », lancé en 2019 et accessible dans 45 pays et en 8 langues, référence plus de 1 300 ingrédients. Ces contenus alimentent progressivement les sites internet des grandes marques du Groupe. En parallèle, le développement du dispositif *Product Impact Labelling* (PIL) permet aux consommateurs d'avoir accès à l'impact environnemental et social de certains produits des marques Garnier, La Roche-Posay, L'Oréal Paris, Vichy et Biotherm en France. La dernière initiative en matière de transparence est le dispositif *InFragrance*, : basée sur l'analyse de 20 000 formules de parfum et grâce à la collaboration de nos principaux fournisseurs parfumeurs (Firmenich, Givaudan, IFF et Mane), cette démarche permet aux consommateurs de comprendre l'origine naturelle ou synthétique des ingrédients, leurs propriétés olfactives et la manière dont ils sont associés pour créer le parfum des produits. En tant que leader responsable de l'industrie de la beauté, L'Oréal souhaite que ce modèle s'ouvre aux autres acteurs du secteur, fabricants et distributeurs, afin d'apporter davantage de transparence aux consommateurs.

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

Les Opérations de L'Oréal créent une beauté innovante, inclusive et durable en collaboration avec leurs partenaires. Elles conçoivent, développent, approvisionnent, produisent et distribuent des produits et des services dans le monde entier en exploitant la puissance de la technologie et en visant l'excellence. Le consommateur est au cœur des décisions des Opérations qui recherchent les solutions les plus agiles et efficaces, et garantissent le respect de normes strictes de qualité, de sécurité et de RSE au niveau mondial.

Résilience et transformation au service de la croissance

En s'appuyant sur une démarche d'excellence opérationnelle menée depuis des années, l'expertise et l'engagement des équipes Opérations ont accompagné la croissance du Groupe. Dans un contexte mondial perturbé, elles ont démontré leur agilité et leur résilience, tout en poursuivant leur

trajectoire de transformation digitale, durable et d'innovation. L'industrie de haute technologie est au cœur des Opérations, qui renforcent leur agilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour répondre ainsi aux enjeux des marchés.

Grâce à la science et aux nouvelles technologies, les Opérations innovent et peuvent répondre spécifiquement, d'une part, aux nouveaux enjeux de personnalisation, d'agilité et de traçabilité attendus par les consommateurs et, d'autre part, à l'expérience collaborateurs : simplification, ergonomie, accès aux informations en temps réel.

En production, la combinaison des nouvelles technologies et le déploiement de capacités additionnelles au niveau mondial apportent des solutions de production flexibles et agiles. La *supply chain* poursuit sa transformation omnicanale au service d'un parcours clients optimisé et en interaction accrue avec les consommateurs en favorisant les nouvelles technologies (IoT ⁽²⁾, produits connectés, *big data*) de manière responsable.

(1) Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

(2) Internet of Things.

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

L'emballage est le premier lien identitaire entre une marque et ses consommateurs. Grâce à la science, à l'expérience et à la performance, l'emballage représente un élément clé de différenciation et donc de création de valeur perçue pour le consommateur. Les équipes de L'Oréal, réparties en cinq *Packaging Hubs* à travers le monde, sont spécialisées dans le design, l'expérience consommateur, l'innovation, la conception et le développement de produits. Elles s'appuient sur l'expertise des laboratoires dédiés aux matériaux et au packaging pour créer des innovations de pointe dans le monde entier. En 2022, L'Oréal a déposé 50 brevets pour des emballages.

Depuis 2007, L'Oréal met en œuvre une démarche d'écoconception de ses emballages. Cette démarche s'articule en trois étapes : réduire l'intensité des emballages et donc l'utilisation de ressources ; remplacer les matériaux impactants par des matériaux ayant une meilleure empreinte environnementale (renouvelables, recyclés post-consommation) ; recycler en créant des emballages qui contribuent à l'économie circulaire.

À fin 2022, 97 % des produits du Groupe ont un profil environnemental et social amélioré ⁽¹⁾. D'ici à 2030, 100 % des plastiques utilisés dans les emballages des produits de L'Oréal seront d'origine recyclée ou biosourcée et L'Oréal réduira de 20 % en intensité la quantité d'emballage utilisée pour ses produits par rapport à 2019. En 2022, 78,1 % du plastique PET utilisé provient de sources recyclées.

Poursuivant sa stratégie de participation à l'économie circulaire, L'Oréal a signé en 2022 un partenariat avec le chimiste américain Eastman pour un contrat d'approvisionnement pluriannuel de plastique issu du recyclage moléculaire de déchets polyesters.

Un programme d'achats qui allie valeur économique, environnementale et sociale, avec les plus hauts standards en termes de qualité et de sécurité

Pour accompagner la croissance du Groupe, les Achats sélectionnent les fournisseurs performants, aussi bien économiquement que d'un point de vue environnemental et sociétal, et qui sont en conformité avec la politique d'achats responsables *L'Oréal Buy & Care*. La performance des fournisseurs est pilotée grâce au suivi d'indicateurs précis relatifs

à des critères sociaux, environnementaux, éthiques ainsi que leur capacité à innover et à répondre aux exigences du Groupe en matière de qualité, d'agilité, de service et de compétitivité.

L'Oréal tisse des relations solides avec ses fournisseurs pour garantir un approvisionnement responsable et s'assurer ainsi de l'agilité, de la fiabilité et de la traçabilité des filières. Dans un contexte de tensions et de volatilité, ces relations fournisseurs de long terme jouent un rôle clé dans la capacité du Groupe à sécuriser le volume et les prix de ses approvisionnements en matières premières. En 2022, le Groupe a réalisé 1 145 audits sociaux, soit un total de plus de 16 000 depuis 2006.

Dès 2010, L'Oréal a choisi de s'engager auprès de fournisseurs ayant une démarche solidaire et inclusive afin de donner un accès à l'emploi à des personnes issues de communautés économiquement ou socialement vulnérables, par exemple les personnes en situation de handicap, éloignées de l'emploi ou encore des producteurs engagés dans une démarche de commerce équitable (voir paragraphe 4.3.3.6.). À fin 2022, 85 544 personnes ont bénéficié d'un accès à l'emploi dans le cadre du programme *Solidarity Sourcing* de L'Oréal.

Une performance industrielle qui s'appuie sur un système mondial alliant agilité et excellence opérationnelle

L'Oréal compte 38 usines, de haute technologie, réparties dans le monde entier, et situées au plus près des marchés de consommation pour L'Oréal. Ce réseau s'adapte en permanence pour accompagner la croissance du Groupe, intégrer les acquisitions, s'ouvrir aux innovations externes et aux évolutions rapides du marché de la beauté. Il est complété par un réseau de partenaires sous-traitants pour faire face aux pics conjoncturels de demandes.

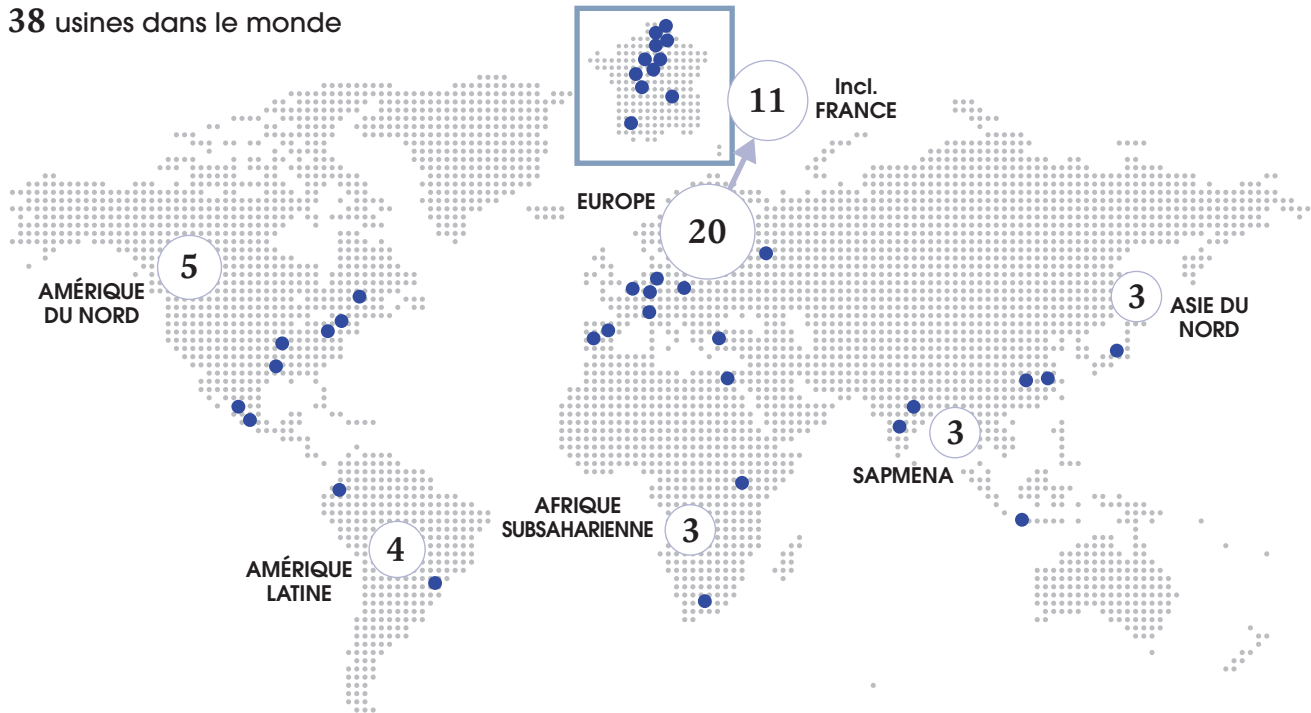
L'organisation industrielle du Groupe s'appuie sur une spécialisation par technologie ⁽²⁾ permettant de capitaliser sur les meilleures pratiques, de gagner en agilité, en productivité, et d'optimiser les investissements. Ainsi, l'usine d'Aulnay-sous-Bois, en région parisienne, qui a fêté en 2022 ses 30 ans d'activité, s'est transformée afin de pouvoir fabriquer les parfums de la Division Luxe et répondre ainsi à la croissance de la demande. Ce site illustre tout à la fois l'agilité de L'Oréal, son savoir-faire du « luxe à la française » et l'ancrage territorial de son outil industriel. En 2022, les Opérations ont également adapté leur capacité industrielle au niveau mondial en soin de la peau, avec des projets majeurs aux États-Unis, en Asie du Nord et en Europe (France) pour répondre à la forte croissance de cette catégorie.

(1) Assiette de calcul représentant 72% de la totalité des projets, résultat de l'exclusion d'éléments considérés comme non pertinents, tels que les produits d'animation et de promotion ponctuelle et les mises en conformité réglementaires amenant des évolutions non visibles pour le consommateur.

(2) Capillaire, soin de la peau, maquillage, parfums, produits d'hygiène, etc.

L'empreinte industrielle par zones géographiques

38 usines dans le monde



L'excellence opérationnelle

L'Oréal dispose d'un outil industriel utilisant les technologies les plus avancées – robotisation, automatisation, cobotique (robotique collaborative) – en s'adaptant en permanence aux enjeux des marchés et à la diversité des offres consommateur : de l'usine produisant à grande échelle pour le marché des produits grand public à l'usine agile proposant des séries limitées de l'extra-luxe.

Quel que soit la technologie ou le marché où il opère, le Groupe déploie son Système d'Excellence Opérationnelle dans chacune de ses usines à travers le monde. C'est une démarche systémique qui repose sur l'engagement de l'ensemble des collaborateurs des Opérations dans les domaines techniques, la maîtrise des processus et la culture d'excellence opérationnelle afin de garantir la sécurité, l'hygiène, la qualité, la disponibilité produit, les niveaux de service, la productivité, l'ergonomie et l'impact environnemental.

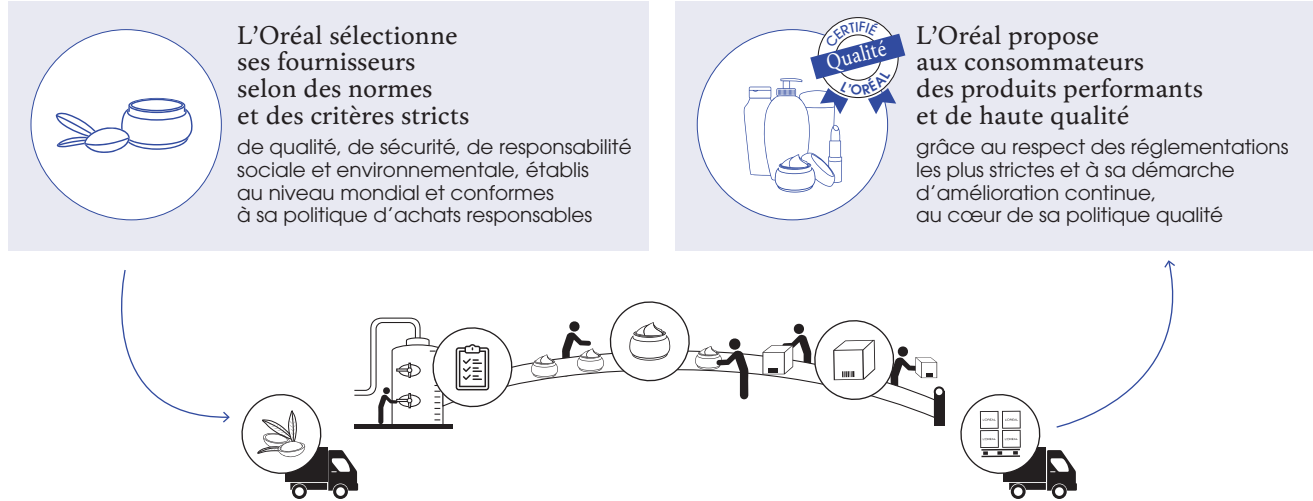
Qualité et sécurité des produits : une priorité

Proposer aux consommateurs les produits de la plus haute qualité est une priorité absolue. Le Groupe a mis en place depuis plusieurs décennies, au niveau mondial, un système global, unique et structuré de management de la qualité qui s'applique à toutes les usines et filiales du Groupe. En 2022, 97 % des usines de L'Oréal sont certifiées ISO 9001 (Management de la qualité) et 100 % sont conformes à la norme ISO 22716 (Bonnes pratiques de fabrication cosmétique).

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

La démarche d'amélioration continue de la qualité apporte une efficacité reconnue par un faible taux de réclamations consommateurs en 2022 : 46 réclamations par million de produits vendus ⁽¹⁾.

(1) Au 30 novembre 2022.



L'Oréal sélectionne ses fournisseurs selon des normes et des critères stricts

de qualité, de sécurité, de responsabilité sociale et environnementale, établis au niveau mondial et conformes à sa politique d'achats responsables



L'Oréal propose aux consommateurs des produits performants et de haute qualité

grâce au respect des réglementations les plus strictes et à sa démarche d'amélioration continue, au cœur de sa politique qualité

~100 Contrôles qualité
Pour chacun des produits cosmétiques

Les produits répondent aux mêmes standards d'excellence et de qualité et ce, partout dans le monde

Des procédés identiques dans les 38 usines depuis la réception des matières premières, la fabrication des formules, le conditionnement des produits finis jusqu'à leur mise sur le marché

La certification des usines au niveau le plus élevé

100 % des usines du Groupe		97 % des usines du Groupe
produisent dans le respect de la norme ISO 22716 *		produisent dans le respect de la norme ISO 9001 **

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

La sécurité des collaborateurs au centre du modèle L'Oréal

En 2022, le Système de Management de la Sécurité, qui s'applique aux équipes du Groupe et à l'ensemble des sites administratifs, des laboratoires, des usines, des centrales de distribution et des boutiques, a été reconnu par RoSPA ⁽¹⁾, qui a décerné 58 prix à L'Oréal. L'usine de L'Oréal à North Little Rock aux USA a été finaliste du très convoité Sir George Earle Trophy. Ce prix récompense l'excellence de la gestion et des performances en matière de santé, de sécurité et de bien-être, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du travail.

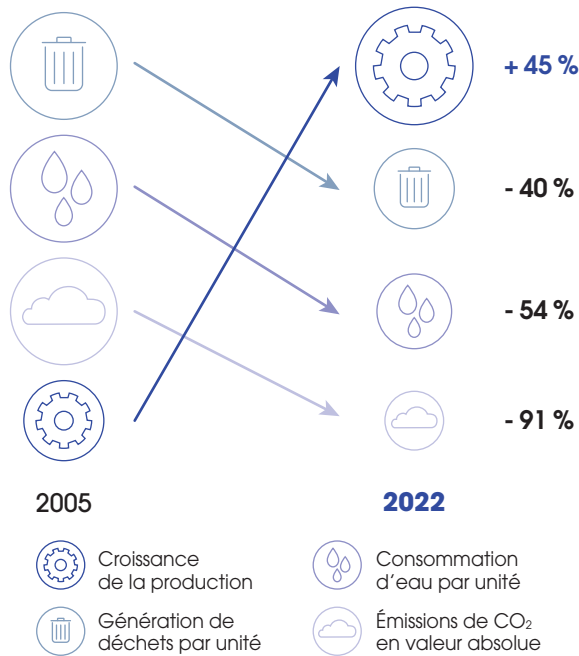
Au cœur de la production : la protection de l'environnement

La politique environnementale du Groupe vise à déployer les meilleures pratiques en matière de production durable afin de limiter l'impact direct de l'activité du Groupe sur l'environnement et de préserver la biodiversité et les ressources : efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, optimisation des prélèvements de l'eau et de son recyclage, réduction de la génération de déchets, etc. En 2022, L'Oréal a continué à prioriser les programmes de diminution de son empreinte environnementale ⁽²⁾ avec, depuis 2019, -57 % d'émissions de CO₂ en valeur absolue (- 91 % depuis 2005), -6 % de prélèvement d'eau par unité de produit fini (soit - 54 % depuis 2005) et - 3 % de génération de déchets par unité de produit fini (soit - 40 % depuis 2005). À noter que 96 % des déchets ont été valorisés en 2022, c'est-à-dire réutilisés, recyclés ou valorisés énergétiquement.

(1) The Royal Society for the Prevention of Accidents.

(2) Poursuite des projets de recours aux énergies renouvelables partout dans le monde, démarrage de deux nouvelles stations d'épuration en France par exemple.

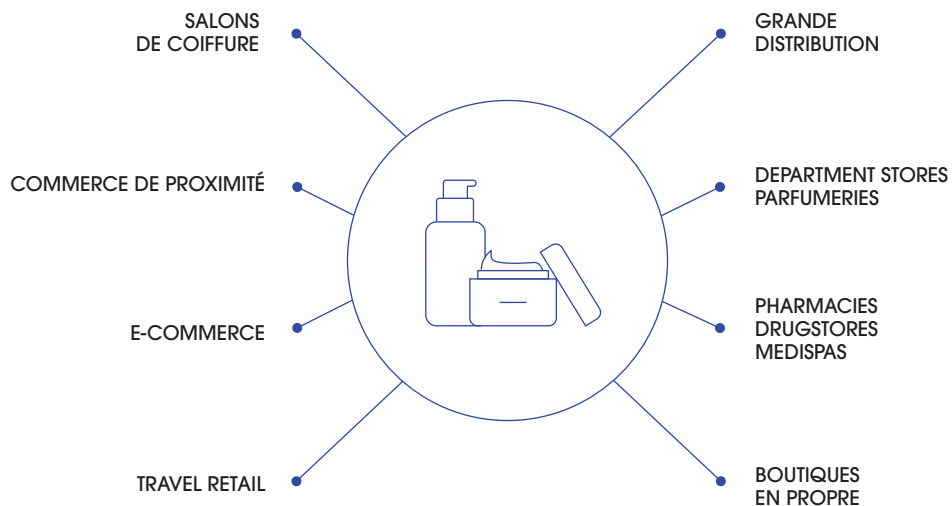
Une production responsable de longue date (usines et centrales de distribution par rapport à 2005)



60 usines et centrales de distribution en propre (sites industriels), dont 22 usines ⁽¹⁾, sont « carbone neutre » ⁽²⁾ à fin 2022.

Tous les sites de la zone Asie du Nord (Chine continentale, Japon, Corée du Sud, Hong Kong et Taïwan) ainsi que ceux de L'Oréal Brésil sont devenus « carbone neutre » ⁽²⁾ en 2022 (voir paragraphe 4.3.1.1.3.).

Présence sur tous les canaux de distribution



(1) Libramont en Belgique, Settimo en Italie, Burgos et Alcalá de Henares en Espagne, Rambouillet, Ormes, Gauchy, Vichy, La Roche-Posay, Aulnay, Saint-Quentin, Lassigny, Caudry en France, Karlsruhe et Salzhemmendorf en Allemagne, Yichang et Suzhou en Chine, Gotemba au Japon, Funza en Colombie, Sao Paulo au Brésil, Florence aux USA et Baddi en Inde. Cette usine a atteint le statut « carbone neutre », grâce à l'utilisation de 100 % d'énergie renouvelable d'origine hydroélectrique et à l'amélioration de son efficacité énergétique.

(2) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

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

À fin 2022, 5 usines sont « Waterloop Factory » (Burgos en Espagne, Settimo en Italie, Vorsino en Russie, Libramont en Belgique et Yichang en Chine) : l'intégralité de l'eau nécessaire aux utilités (nettoyage des équipements, production de vapeur, etc.) est issue d'eau réutilisée ou recyclée en boucle sur le site (voir paragraphe 4.3.1.1.4.).

Fruit de son engagement depuis plus de 25 ans, L'Oréal a été reconnu pour son leadership en matière d'action environnementale, et a obtenu la meilleure notation possible, un triple « A » en 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022 par le CDP ⁽³⁾. L'Oréal est ainsi la seule entreprise au monde, sur plus de 12 000 évaluées, à recevoir un triple « A » pour la 7^e année consécutive, pour son engagement et ses résultats dans 3 domaines essentiels : la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la lutte contre la déforestation.

Une stratégie logistique responsable et omnicanale

La *supply chain* du Groupe a pour mission d'organiser et d'optimiser la livraison de l'ensemble des plus de 6,5 milliards de produits de L'Oréal, vers tous les clients, mais aussi en direct aux consommateurs. Elle assure cette livraison dans des conditions optimisées de gestion des délais et de maîtrise des coûts. La *supply chain* et ses centrales de distribution ont été particulièrement stratégiques et réactives en 2022 pour soutenir la croissance de L'Oréal, dans un marché extrêmement volatile.

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

L'objectif est de gagner en agilité pour répondre aux variations des marchés sur tous les canaux de distribution et de s'adapter aux attentes du marché en temps réel. La digitalisation de la *supply chain* et la gestion des données sont des enjeux clés et représentent une véritable opportunité, notamment dans le secteur du commerce de détail et dans les boutiques gérées en propre par L'Oréal. Cela offre la possibilité d'avoir une vision globale de l'activité dans un magasin, ainsi qu'une meilleure compréhension du parcours d'achat des consommateurs.

Le réseau de distribution physique des 152 centrales de distribution est un levier stratégique pour couvrir de manière agile les besoins des marchés et élargir notre offre de services. Pour créer une *supply chain* plus adaptée, L'Oréal investit dans ses centrales pour les transformer progressivement en « *Fulfillment Centers* »⁽¹⁾ : alimentées par l'automatisation et la donnée, elles sont capables de gérer un panel de services aux consommateurs tels que la personnalisation, la préparation de coffrets et la livraison sur-mesure. Elles facilitent l'interopérabilité des stocks pour la gestion omnicanale et permettent une traçabilité renforcée des produits. En 2022, à Suzhou en Chine, L'Oréal a démarré la construction de son premier « *Intelligent Fulfillment Center* » pour renforcer son offre de services et d'expériences de beauté personnalisés.

Afin de réduire son empreinte environnementale, L'Oréal co-crée avec les transporteurs des solutions multimodales bas-carbone, adaptées aux spécificités de chaque zone géographique (livraison verte, réduction du fret aérien, moteurs à hydrogène, etc.). Pour améliorer l'efficacité énergétique de ses centrales, L'Oréal déploie l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables, partout dans le monde. En 2022, à Jarinu (Brésil), L'Oréal a ouvert, avec des partenaires, la deuxième plus grande centrale de distribution du Groupe en Amérique Latine. Éco-construite, cette centrale utilise 100 % d'énergie renouvelable.

La nouvelle centrale de distribution de Vennecy, en France, est opérationnelle depuis octobre 2022 pour les produits grand public. Exemplaire en matière environnementale (isolation renforcée, mix optimisé d'éclairage naturel/LED, climatisation passive, centrale photovoltaïque en toiture et chaudières biomasse), cette centrale a recours à la data et à l'automatisation pour optimiser les flux et accentuer sa capacité d'adaptation aux marchés.

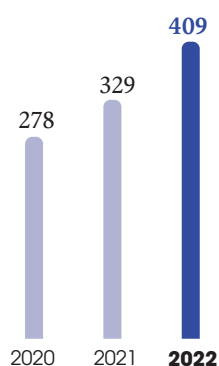
Performance économique globale au service des marques et des affaires

Dans un contexte de tensions mondiales à court et moyen termes, les Opérations jouent, pour l'ensemble des marques et des marchés, un rôle économique clé qui impacte le coût global des produits et de leur distribution.

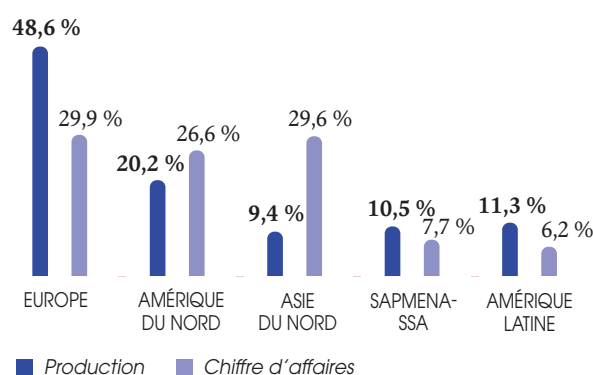
L'optimisation économique mise en œuvre par les Opérations passe par le suivi du *total landed cost*, c'est-à-dire le coût final d'un produit qui intègre le coût des emballages et des matières premières, la valeur ajoutée des usines ainsi que l'ensemble des coûts de la *supply chain*.

Engagement d'investissements des Opérations

(Production et distribution physique en millions d'euros)



Production et chiffre d'affaires des Divisions opérationnelles par Zone en 2022 : une production proche de ses marchés



(1) Centrales de distribution particulièrement adaptées au mode de distribution du e-commerce, où sont préparés des colis acheminés directement au consommateur.

1.3. Résultats financiers 2022 et engagements en matière de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale

1.3.1. Résultats 2022

Commentant ces chiffres, Nicolas Hieronimus, Directeur Général de L'Oréal, a indiqué ⁽¹⁾ : « Nous avons réalisé cette année une performance remarquable, grâce à notre force d'innovation, la désirabilité de nos marques, notre agilité industrielle et l'engagement formidable de nos équipes. La croissance comparable par rapport à 2019 a accéléré trimestre après trimestre, pour terminer l'année à + 23 %. Cette croissance équilibrée par Divisions et par Zones illustre une fois de plus la pertinence du modèle multipolaire de L'Oréal : stratégiquement centralisé et opérationnellement décentralisé avec un fort esprit entrepreneurial, ce modèle est parfaitement adapté à l'environnement actuel.

L'Oréal sort renforcé de 2022 et conforte sa position de N°1 mondial de la beauté. Ces résultats de grande qualité nous permettent de continuer d'investir au service de nos engagements sociaux et environnementaux, en ligne avec notre ambition de double performance économique et sociétale. Conscients des incertitudes actuelles, nous sommes néanmoins toujours ambitieux pour l'avenir, optimistes quant aux perspectives du marché de la beauté et confiants dans notre capacité à surperformer à nouveau le marché et à réaliser, en 2023, une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats. »

1.3.1.1. Synthèse des résultats 2022

- **Chiffre d'affaires : 38,26 milliards d'euros**
 - + 18,5 % à données publiées
 - + 10,9 % à données comparables ⁽²⁾
 - en progression de + 23,4 % en comparable par rapport à 2019.
- **Renforcement de la position de leader mondial du marché de la beauté.**
- **Croissance équilibrée entre volume et valeur. 28 % du chiffre d'affaires réalisé en e-commerce.**
- **Forte amélioration de la marge d'exploitation, à 19,5 % (+ 40 pb), résultat d'exploitation : 7 456,9 M€.**
- **Bénéfice net par action ⁽³⁾ : 11,26 euros**, en progression de + 27,6 %.
- **Dividende ⁽⁴⁾ : 6,00 euros.**
- **3^e plan d'actionnariat salarié** déployé avec succès dans plus de 60 pays.
- **L'Oréal pour la Jeunesse** : 25 000 opportunités professionnelles par an pour les moins de 30 ans.
- **Fonds L'Oréal pour les Femmes** : déjà 30,8 millions d'euros versés pour soutenir plus de 1,2 million de femmes en situation de vulnérabilité dans le monde.
- **Programme d'achats responsables** bénéficiant à 85 000 travailleurs issus de communautés discriminées.
- **Leader en développement durable** : seule entreprise au monde récompensée par un 'AAA' du CDP pour la 7^e année consécutive ; **distinction 'Platine' d'EcoVadis**, classant L'Oréal dans le top 1 % mondial des entreprises évaluées les plus performantes sur le plan environnemental et social.
- Reconnu comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde par **Ethisphere**, pour la 13^e année.

1.3.1.2. Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2022 atteint **38,26 milliards d'euros**, en hausse de + 18,5 % en publié.

À données comparables, c'est-à-dire à structure et taux de change identiques, la croissance du chiffre d'affaires du groupe L'Oréal ressort à + 10,9 %.

L'effet net de changement de structure est de + 0,4 %.

À fin décembre 2022, les effets monétaires ont eu un impact de + 7,2 %.

(1) Communiqué de presse du 9 février 2023.

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

(3) Bénéfice net dilué par action, hors éléments non récurrents, part du Groupe.

(4) Proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

Chiffre d'affaires par Division et Zone géographique

En millions d'euros	2020	2021	2022	Poids CA 2022	Évolution à données	
					comparables	publiées
Par Division						
Produits Professionnels	3 097,3	3 783,9	4 476,8	11,7%	+ 10,1 %	+ 18,3 %
Produits Grand Public	11 703,8	12 233,5	14 021,3	36,6%	+ 8,3 %	+ 14,6 %
L'Oréal Luxe	10 179,9	12 346,2	14 638,1	38,3%	+ 10,2 %	+ 18,6 %
Cosmétique Active	3 011,1	3 924,0	5 124,5	13,4%	+ 21,9 %	+ 30,6 %
Total Groupe	27 992,1	32 287,6	38 260,6	100%	+ 10,9 %	+ 18,5 %
Par zone géographique						
Europe	9 199,3	10 184,8	11 436,7	29,9%	+ 11,6 %	+ 12,3 %
Amérique du Nord	6 903,4	8 155,9	10 164,0	26,6%	+ 10,4 %	+ 24,6 %
Asie du Nord	8 318,1	9 863,3	11 321,4	29,6%	+ 6,6 %	+ 14,8 %
SAPMENA - SSA ⁽¹⁾	2 101,9	2 312,0	2 962,4	7,7%	+ 22,0 %	+ 28,1 %
Amérique Latine	1 469,3	1 771,5	2 376,2	6,2%	+ 18,6 %	+ 34,1 %
TOTAL GROUPE	27 992,1	32 287,6	38 260,6	100 %	+ 10,9 %	+ 18,5 %

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

Synthèse par Divisions

Produits professionnels

La Division des Produits Professionnels est en forte progression de + 10,1 % à données comparables et de + 18,3 % à données publiées.

La Division renforce ses positions sur le marché de la beauté professionnelle, poursuivant sa croissance dans l'ensemble des Zones géographiques, avec des performances remarquables en Chine continentale, en Inde et au Brésil. Elle continue de performer dans l'ensemble de ses circuits de distribution - en salons, dans son réseau SalonCentric aux États-Unis et en e-commerce - confirmant à nouveau le succès de sa stratégie omnicanale.

Sur le marché du soin du cheveu qui monte en gamme, la croissance de la Division est notamment tirée par la performance de la marque *Kérastase*, qui passe pour la première fois la barre symbolique du milliard d'euros de chiffre d'affaires, et par *Série Expert* de *L'Oréal Professionnel* avec le vif succès de son innovation *Metal Detox*. En coloration, la Division progresse également grâce à ses gammes iconiques : *Shades EQ* de *Redken* et *Inoa* de *L'Oréal Professionnel*.

En tant que leader de l'industrie, la Division continue d'impliquer tous ses coiffeurs partenaires dans la transition écologique en déployant son programme « Coiffeurs pour le futur ».

Produits Grand Public

La Division des Produits Grand Public réalise sa meilleure croissance en 20 ans, à + 8,3 % à données comparables et + 14,6 % à données publiées.

La croissance de la Division est portée par l'innovation et une valorisation maîtrisée, sans sacrifier le volume. Toutes les grandes marques surperforment le marché, grâce au succès de leurs initiatives dans les différentes catégories.

En soin du cheveu, la Division enregistre une croissance soutenue, avec notamment *Hyaluron Repulp* d'*Elsève* qui conforte son succès mondial. Le maquillage enregistre la

croissance la plus rapide de la Division, avec des lancements à succès tels que le premier gloss à lèvres très longue tenue *Superstay Vinyl Ink* de *Maybelline New York*, le correcteur *Bare With Me* et les faux cils *Jumbo* de *NYX Professional Makeup*. En soin de la peau, *Garnier* est le principal contributeur à la croissance de la Division, notamment grâce à son *sérum Éclat anti-taches à la vitamine C*.

L'Amérique du Nord et l'Europe affichent une performance très robuste. Dans le même temps, la croissance accélère significativement en Amérique latine et en SAPMENA-SSA, avec des performances notables dans des pays à fort potentiel comme le Mexique, le Brésil et l'Inde. Ceci a plus que compensé les conditions de marché difficiles en Chine, où la Division a accéléré ses gains de parts de marché au quatrième trimestre.

L'Oréal Luxe

L'Oréal Luxe enregistre une forte progression de + 10,2 % à données comparables et de + 18,6 % à données publiées, surperforant le marché mondial de la beauté de luxe qui montre cette année encore son dynamisme.

L'Oréal Luxe renforce sa position de leader en parfum, catégorie qui progresse le plus vite sur le marché sélectif. Une performance tirée à la fois par ses best-sellers mondiaux, comme *Libre* d'*Yves Saint Laurent*, *La Vie Est Belle* de *Lancôme* et *Acqua di Giò* d'*Armani*, et aussi par des lancements au démarrage impressionnant, tels que *Paradoxe* de *Prada*. En soin de la peau, la Division croît trois fois plus rapidement que le marché, portée par le segment ultra-premium avec une performance spectaculaire d'*Helena Rubinstein*, des innovations de pointe comme *Rénergie H.C.F Triple Serum* de *Lancôme*, et le succès des acquisitions récentes telles que la marque japonaise *Takami*. Dans la catégorie du maquillage, la Division croît également grâce aux initiatives d'*Yves Saint Laurent* et *Urban Decay*.

Dans un contexte perturbé, notamment au second semestre avec un marché chinois fortement ralenti, la Division confirme la solidité de son empreinte géographique qui lui a permis de renforcer sa part de marché mondiale depuis 2019. La Division croît au rythme du marché en Europe et renforce significativement ses positions en Asie du Nord.

Cosmétique Active ⁽¹⁾

La Division Cosmétique Active termine l'année avec une croissance exceptionnelle de + 21,9 % à données comparables et de + 30,6 % à données publiées.

La Division Cosmétique Active réaffirme son leadership en matière de prescription médicale, par la force de son modèle fondé sur la recommandation : elle progresse deux fois plus vite que le marché de la dermocosmétique. La Division affiche une croissance à deux chiffres dans toutes les Zones, avec des performances remarquables en Amérique du Nord, en SAPMENA-SSA et en Chine continentale. *La Roche-Posay* et *CeraVe* contribuent à parts égales à la croissance de la Division. Première marque de la Division, *La Roche-Posay* a poursuivi sa dynamique très soutenue, portée par ses principaux piliers *Cicaplast* et *Effaclar*, et par l'innovation révolutionnaire en protection solaire *UVMune 400*. Poursuivant son expansion internationale, *CeraVe* réalise une croissance spectaculaire aux États-Unis et dans le reste du monde. *Vichy* maintient une bonne dynamique grâce au succès de *Dercos* et de la franchise *Capital Soleil*, en protection solaire tant saisonnière que quotidienne. Sur le segment de l'esthétique, *SkinCeuticals* réalise une croissance à deux chiffres, portée par les excellentes performances de la crème *anti-rides A.G.E Interrupter*. La marque américaine *Skinbetter Science*, qui a intégré le portefeuille de la Division au quatrième trimestre, montre un potentiel prometteur.

Synthèse par Zone géographique

Europe

La Zone progresse fortement de + 11,6 % à données comparables et de + 12,3 % en publié.

Le marché de la beauté a progressé en Europe et a dépassé son niveau pré-pandémie, porté par les catégories parfum, maquillage et protection solaire. Il est resté dynamique au cours du second semestre malgré la hausse de l'inflation. L'Oréal a de nouveau surperformé significativement le marché grâce à son offre diversifiée permettant de satisfaire l'ensemble des segments de consommateurs et à sa stratégie de valorisation, qui fait de l'Europe le premier contributeur à la croissance du Groupe cette année. L'Oréal surperforme dans la plupart des pays, et plus particulièrement en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne. Les pays d'Europe centrale affichent une croissance très soutenue. L'Oréal continue de surperformer en e-commerce.

La Division des Produits Grand Public a affiché sa plus forte croissance de ces dernières années, grâce à son rebond en maquillage et à des lancements très réussis. Leader en parfums, L'Oréal Luxe poursuit avec succès sa dynamique. La Division Cosmétique Active surperforme à travers la Zone, grâce au succès de *La Roche-Posay* et de *CeraVe*, qui continue son expansion rapide. Enfin, la Division des Produits Professionnels poursuit avec succès sa stratégie de valorisation, contribuant significativement au développement du soin capillaire premium dans la Zone.

Amérique du Nord

La Zone termine l'année à + 10,4 % en comparable, + 24,6 % en publié, atteignant le seuil des 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La capacité d'innovation, l'agilité industrielle du Groupe et la valorisation maîtrisée de l'offre dans un contexte inflationniste, ont été déterminantes pour franchir ce cap important.

La Division des Produits Grand Public conforte sa position, surperformant le marché du maquillage grâce à *NYX Professional Make Up* et *Maybelline New York*. L'Oréal Luxe surperforme en parfum, grâce à son portefeuille de marques unique et des lancements clés, tels que *Paradoxe* de *Prada* et *Good Fortune* de *Viktor & Rolf*. La Division des Produits Professionnels reste forte dans le circuit des salons et via la plateforme *SalonCentric*, dépassant nettement le marché ; en soin du cheveu, sa performance est portée par *Pureology* et *Kérastase*. La Division Cosmétique Active réalise une forte croissance à deux chiffres, surperformant largement le marché dermocosmétique. *CeraVe* et *La Roche-Posay* poursuivent leur dynamique ; l'acquisition de *Skinbetter Science*, marque américaine de soin de la peau à la pointe de la recherche dermatologique, s'annonce prometteuse.

Asie du Nord

La Zone a terminé l'année à + 6,6 % à données comparables et à + 14,8 % à données publiées.

Le portefeuille unique de marques de L'Oréal, doublé de son excellence digitale, ont une fois de plus permis au Groupe de surperformer à travers la Zone, dans tous les marchés et tous les réseaux de distribution. Les Divisions des Produits Professionnels et Cosmétique Active poursuivent leur croissance à deux chiffres, en s'appuyant sur leur portefeuille de marques premium. La Division des Produits Grand Public capitalise sur le succès notable de *L'Oréal Paris* en soin de la peau et soin du cheveu, tandis que *3CE Stylenanda* poursuit sa progression. L'Oréal Luxe réalise une croissance robuste dans un marché négatif ; cette performance remarquable est tirée par les soins de la peau premium, les parfums et la forte accélération d'*Yves Saint Laurent* à travers la Zone.

En Chine continentale, le marché de la beauté a été clairement impacté par les contraintes sanitaires. Dans ce contexte difficile, L'Oréal progresse sensiblement, avec une hausse à deux chiffres de ses ventes en ligne. Grâce à la désirabilité de ses marques et son agilité opérationnelle, L'Oréal a continué d'offrir aux consommateurs des produits de qualité premium et innovants. Le succès de L'Oréal Chine s'est traduit par de forts gains de parts de marché *offline* et *online* tout au long de l'année, ainsi qu'à l'occasion de « 11.11 », le plus grand festival de shopping au monde. Lors de cet événement emblématique sur Tmall, les marques du Groupe se sont imposées à la tête des classements pour les différentes catégories beauté, ce qui lui a permis de conforter son leadership, notamment sur le marché de la beauté de luxe, où L'Oréal a dépassé les 30 % de part de marché en 2022.

Au Japon et en Corée, L'Oréal a surperformé le marché de la beauté qui a fortement rebondi en 2022. Le Groupe y enregistre une croissance à deux chiffres.

L'ensemble des sites du Groupe dans la Zone Asie du Nord sont devenus « carbone neutre » ⁽²⁾ en 2022.

(1) Division « Beauté Dermatologique », comme annoncé le 10 février 2023. Jusqu'alors dénommée Division « Cosmétique Active ».

(2) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation.

SAPMENA – SSA ⁽¹⁾

La Zone réalise une très bonne performance, en hausse de + 22,0 % à données comparables et de + 28,1 % à données publiées.

En SAPMENA, le Groupe enregistre une forte croissance dans tous les marchés, malgré des difficultés d'approvisionnement. Avec le retour des consommateurs en magasins, les ventes en commerce physique progressent significativement. Dans la région du Pacifique, la croissance est notamment tirée par les catégories parfum et soin de la peau, grâce à l'expansion de *La Roche-Posay* et de *CeraVe*. En Asie du Sud-Est, la performance est portée par le succès de *Maybelline New York* en maquillage et *Garnier* en soin de la peau. L'Inde réalise une performance spectaculaire, avec le succès de la Division des Produits Professionnels en salon, et de la Division des Produits Grand Public, toutes catégories confondues. Les pays du Golfe poursuivent leur dynamique de croissance.

En Afrique Subsaharienne (SSA), L'Oréal surperforme largement le marché, porté par la croissance de toutes les Divisions avec une performance remarquable de la Division Cosmétique Active, notamment grâce au lancement réussi de *CeraVe* dans la région.

Amérique Latine

La Zone est en forte croissance, à + 18,6 % à données comparables et + 34,1 % à données publiées.

L'Oréal enregistre une progression à deux chiffres dans les principaux pays et gagne des parts de marché. Toutes les Divisions contribuent à cette belle performance, avec une progression spectaculaire de la Division des Produits Grand Public. Grâce à une stratégie gagnante d'activation omnicanale, le poids des ventes en e-commerce continue de progresser et les ventes en magasins enregistrent également une croissance à deux chiffres.

Au Mexique, la très forte croissance est portée par la catégorie du soin de la peau. La performance du Brésil bénéficie de la dynamique remarquable des Divisions Produits Grand Public et L'Oréal Luxe.

1.3.1.3. Résultats consolidés 2022**Rentabilité d'exploitation et compte de résultat consolidé**

	2020		2021		2022	
	En millions d'euros	% CA 2020	En millions d'euros	% CA 2021	En millions d'euros	% CA 2022
Chiffre d'affaires	27 992,1	100 %	32 287,6	100,0 %	38 260,6	100,0 %
Coût des ventes	- 7 532,3	26,9 %	- 8 433,3	26,1 %	- 10 577,4	27,6 %
Marge brute	20 459,8	73,1 %	23 854,3	73,9 %	27 683,3	72,4 %
Frais de recherche et innovation	- 964,4	3,4 %	- 1 028,7	3,2 %	- 1 138,6	3,0 %
Frais publi-promotionnels	- 8 647,9	30,9 %	- 10 591,0	32,8 %	- 12 059,0	31,5 %
Frais commerciaux et administratifs	- 5 638,5	20,1 %	- 6 074,2	18,8 %	- 7 028,8	18,4 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	5 209,0	18,6 %	6 160,3	19,1 %	7 456,9	19,5 %

La marge brute, à 27 683,3 millions d'euros, ressort à 72,4 % du chiffre d'affaires à comparer à 73,9 % en 2021, soit une différence de 150 points de base.

Les frais de Recherche & Innovation, à 3 % du chiffre d'affaires, progressent de plus de + 10 %.

Les frais publi-promotionnels représentent 31,5 % du chiffre d'affaires, soit une diminution de 130 points de base.

Les frais commerciaux et administratifs, à 18,4 % du chiffre d'affaires, sont en diminution de 40 points de base.

Au total, **le résultat d'exploitation** augmente de + 21,0 % à 7 456,9 millions d'euros, et ressort à 19,5 % du chiffre d'affaires, en progression de 40 points de base.

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

Résultat net

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

En millions d'euros	2020	2021	2022	Évolution
Résultat d'exploitation	5 209,0	6 160,3	7 456,9	+ 21 %
Produits et charges financiers hors dividendes Sanofi	- 95,9	- 59,6	- 73,0	
Dividendes Sanofi	372,4	378,3	468,2	
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	5 485,5	6 478,9	7 852,1	+ 21,2 %
Impôt sur les résultats hors éléments non récurrents	- 1 383,1	- 1 535,6	- 1 793,4	
Résultat net des sociétés mises en équivalence hors éléments non récurrents	+ 0,9	+ 0,6	+ 1,5	
Intérêts minoritaires	- 4,2	- 5,5	- 6,1	
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents	4 099,0	4 938,5	6 054,1	+ 22,6 %
BNPA ⁽¹⁾ (en euros)	7,30	8,82	11,26	+ 27,6 %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	3 563,4	4 597,1	5 706,6	+ 24,10 %
Résultat net dilué par action part du groupe (en euros)	6,34	8,21	10,61	
Nombre d'actions moyen dilué	561 635 963	559 791 545	537 657 548	

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

La **charge financière nette** ressort à 73 millions d'euros.

Les **dividendes de Sanofi** se sont élevés à 468,2 millions d'euros. En complément du dividende annuel de 393,7 millions d'euros, Sanofi a versé cette année un dividende supplémentaire en nature pour un montant de 74,5 millions d'euros, sous la forme d'actions Euroapi, société nouvellement introduite en Bourse.

L'**impôt sur les résultats hors éléments non récurrents** s'est élevé à 1 793 millions d'euros, soit un taux d'imposition de 22,8 %.

Le **résultat net part du Groupe hors éléments non récurrents** s'élève à 6 054 millions d'euros.

Le **Bénéfice Net Par Action** ⁽¹⁾, à 11,26 euros, est en progression de + 27,6 %.

Les **éléments non récurrents part du groupe** ⁽²⁾ se sont élevés à 347 millions d'euros net d'impôts.

Le **résultat net part du groupe** ressort à 5 706 millions d'euros, en progression de + 24,1 %.

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

La **marge brute d'autofinancement** s'élève à 7 289 millions d'euros, en augmentation de + 9,8 %.

Le **besoin en fonds de roulement** est en augmentation de 1 010 millions d'euros.

À 1 343,2 millions d'euros, les **investissements** représentent 3,5 % du chiffre d'affaires.

Le **cash-flow opérationnel** ⁽³⁾ à 4 935 millions d'euros, est en diminution de 12,7 %.

Le **bilan** demeure robuste avec des capitaux propres qui s'élèvent à 27,2 milliards d'euros.

Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 21 avril 2023, un dividende de 6,00 euros, en augmentation de + 25 %, par rapport au dividende versé en 2022. Ce dividende sera mis en paiement le 28 avril 2023 (date de détachement le 26 avril à 00h00 heure de Paris).

Capital social

À la date du 31 décembre 2022, le capital de la société est composé de 535 186 562 actions.

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

(2) Les éléments non récurrents incluent les dépréciations d'actifs, les plus ou moins-values de cession d'actifs, les coûts de restructuration et les effets d'impôts sur éléments non récurrents.

(3) Cash-flow opérationnel = Marge brute d'autofinancement + variation du besoin en fonds de roulement - investissements.

Résultat d'exploitation par Division ⁽¹⁾

	2020		2021		2022	
	En millions d'euros	% CA 2020	En millions d'euros	% CA 2021	En millions d'euros	% CA 2022
Produits Professionnels	582	18,8 %	807	21,3 %	954	21,3 %
Produits Grand Public	2 388	20,4 %	2 466	20,2 %	2 775	19,8 %
L'Oréal Luxe	2 276	22,4 %	2 816	22,8 %	3 350	22,9 %
Cosmétique Active	766	25,4 %	991	25,2 %	1 303	25,4 %
TOTAL DIVISIONS OPÉRATIONNELLES	6 012	21,5 %	7 080	21,9 %	8 382	21,9 %
Non alloué ⁽¹⁾	- 803	- 803	- 920	- 2,8 %	- 925	- 2,4 %
TOTAL GROUPE	5 209	18,6 %	6 160	19,1 %	7 457	19,5 %

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

La rentabilité de la **Division des Produits Professionnels** s'établit à 21,3 %, stable par rapport à 2021.

La rentabilité de la **Division des Produits Grand Public** ressort à 19,8 %, vs 20,2 % en 2021.

La rentabilité de **L'Oréal Luxe** augmente de 10 points de base, à 22,9 %.

La rentabilité de la **Division Cosmétique Active** s'établit à 25,4 %, en progression de 20 points de base.

Les **dépenses non-allouées** s'élèvent à 925,1 millions d'euros.

Chiffre d'affaires par métier

En millions d'euros	2020	2021	2022	Évolution à données	
				comparables	publiées
Soins de la peau et solaires	11 052	12 982	15 344	10,1 %	18,2 %
Maquillage	5 969	6 627	7 739	9,2 %	16,8 %
Soins capillaires	4 254	4 880	5 750	12,0 %	17,8 %
Coloration	2 972	3 016	3 362	4,6 %	11,5 %
Parfums	2 529	3 512	4 546	22,8 %	29,5 %
Autres ⁽¹⁾	1 216	1 271	1 520	6,3 %	19,6 %
TOTAL MÉTIERS COSMÉTIQUES	27 992	32 288	38 261	10,9 %	18,5 %

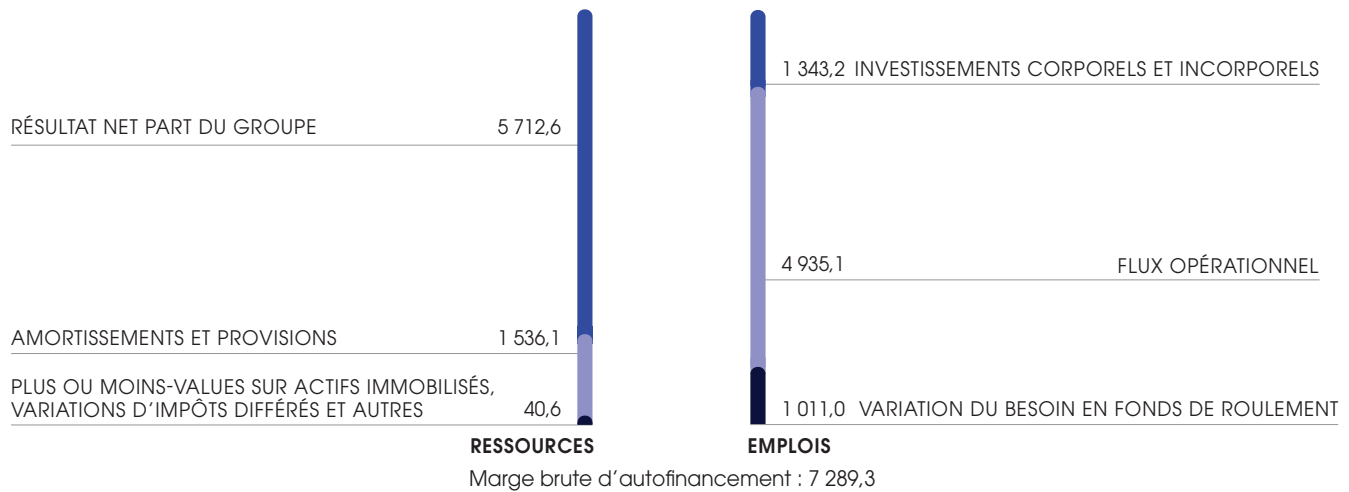
(1) « Autres » intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains de produits professionnels avec les marques hors Groupe.

Comptes de résultat consolidé comparés

En millions d'euros	2022	2021	2020
Chiffre d'affaires	38 260,6	32 287,6	27 992,1
Coût des ventes	- 10 577,4	- 8 433,3	- 7 532,3
Marge brute	27 683,3	23 854,3	20 459,8
Frais de Recherche et Innovation	- 1 138,6	- 1 028,7	- 964,4
Frais publi-promotionnels	- 12 059,0	- 10 591,0	- 8 647,9
Frais commerciaux et administratifs	- 7 028,8	- 6 074,2	- 5 638,5
Résultat d'exploitation	7 456,9	6 160,3	5 209,0
Autres produits et charges	- 241,5	- 432,0	- 709,0
Résultat opérationnel	7 215,4	5 728,3	4 500,0
Coût de l'endettement financier brut	- 70,4	- 38,0	- 79,2
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	69,8	18,5	19,8
Coût de l'endettement financier net	- 0,6	- 19,4	- 59,4
Autres produits et charges financiers	- 72,3	- 40,2	- 36,5
Dividendes Sanofi	468,2	378,3	372,4
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence	7 610,6	6 046,9	4 776,5
Impôts sur les résultats	- 1 899,4	- 1 445,4	- 1 209,8
Résultat net des sociétés mises en équivalence	1,4	0,6	0,9
Résultat net	5 712,6	4 602,2	3 567,6
Dont :			
• part du groupe	5 706,6	4 597,1	3 563,4
• part des minoritaires	6,0	5,1	4,2
Résultat net par action part du groupe (en euros)	10,65	8,24	6,37
Résultat net dilué par action part du groupe (en euros)	10,61	8,21	6,34
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe (en euros)	11,30	8,86	7,33
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe (en euros)	11,26	8,82	7,30

(1) En 2022, impact négatif sur la marge d'exploitation de - 40 points de base dans chaque Division et de - 20 points de base au niveau du Groupe :
a. - 20 pb dans chaque Division lié à la réallocation de certains frais centraux, compensés symétriquement par une baisse de 20 pb des frais non-alloués ;
b. - 20 pb dans chaque Division et au niveau du Groupe, lié à l'application de la décision d'avril 2021 de l'IFRIC, qui conduit à comptabiliser en charges d'exploitation en 2022, les coûts de configuration et de personnalisation de logiciels utilisés en mode SaaS (Software as a Service).

Ressources et emploi de fonds



Ratios financiers

	2020	2021	2022
Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires (en % du chiffre d'affaires)	18,6 %	19,1 %	19,5 %
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe/Capitaux propres d'ouverture (en % des capitaux propres)	13,9 %	17,0 %	25,8 %
Ratio d'endettement net ⁽¹⁾ (en % des capitaux propres)	n/a	15,2 %	11,2 %
Marge brute d'auto-financement/Investissements	5,9x	6,2x	5,4x

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

L'Oréal 2017-2022

En millions d'euros	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Résultats						
Chiffre d'affaires consolidé	26 023	26 937	29 874	27 992	32 288	38 260
Résultat d'exploitation	4 676	4 922	5 548	5 209	6 160	7 457
En % du chiffre d'affaires	18,0 %	18,3 %	18,6 %	18,6 %	19,1 %	19,5 %
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	5 003	5 278	5 848	5 485	6 479	7 852
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe	3 748	3 988	4 357	4 099	4 938	6 054
Résultat net part du groupe	3 581	3 895	3 750	3 563	4 597	5 707
Montant total du dividende	2 006	2 177	2 173	2 268	2 601	3 246
Bilan						
Actifs non courants	24 320	25 991	29 893	29 047	30 938	32 794
Actifs courants hors trésorerie	7 792	8 474	8 631	8 154	9 362	11 432
Trésorerie	3 047	3 992	5 286	6 406	2 714	2 618
Capitaux propres ⁽¹⁾	24 819	26 933	29 426	28 999	23 593	27 187
Situation financière nette ⁽²⁾	- 1 872	- 2 751	- 2 399	- 3 859	3 586	3 033
Marge brute d'auto-financement	4 972	5 178	5 802	5 724	6 640	7 289
Données par action (en euros)						
Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe	6,65	7,08	7,74	7,30	8,82	11,26
Dividende	3,55	3,85	3,85	4,00	4,80	6,00 ⁽³⁾
Cours de l'action en fin d'année ⁽⁴⁾	184,95	201,20	264,00	310,80	416,95	333,60
Cours de l'action le plus haut de l'année ⁽⁴⁾	197,15	214,90	267,60	321,40	433,65	431,95
Cours de l'action le plus bas de l'année ⁽⁴⁾	167,75	170,30	194,55	196,00	290,10	300,45
Nombre d'actions moyen pondéré dilué ⁽⁴⁾	563 528 502	563 098 506	562 813 129	561 635 963	559 791 545	537 657 548

(1) Plus intérêts minoritaires.

(2) L'excédent net de trésorerie est de 1 872 M€ en 2017, de 2 751 M€ en 2018, de 2 399 M€ en 2019, de 3 859 M€ en 2020 et de - 3 586 M€ en 2021. La dette nette est de - 3 033 en 2022.

(3) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

(4) L'action L'Oréal est cotée en euros depuis le 4 janvier 1999 à la Bourse de Paris, où elle avait été introduite en 1963. Le capital social est de 107 037 312,40 € au 31 décembre 2022 : la valeur nominale de l'action est de 0,20 €.

1.3.1.4. Faits marquants et évènements postérieurs à la clôture

Recherche, Beauty Tech et Digital

- À l'occasion du CES 2022, L'Oréal a dévoilé ses dernières innovations Beauty Tech pour réinventer toute la catégorie de la coloration capillaire : *Colorsonic* et *Coloright*, des prouesses en matière de design pour l'utilisateur, destinées à transformer l'expérience des consommateurs à domicile et des professionnels dans les salons de coiffure.
- L'Oréal et Verily, filiale d'Alphabet spécialisée dans la santé de précision, ont annoncé un partenariat exclusif dans l'univers de la beauté, destiné à faire avancer la santé de la peau.
- À l'occasion de la Journée Mondiale du Parfum, L'Oréal et EMOTIV, leader des neurotechnologies, ont annoncé un partenariat stratégique en matière de beauté, afin d'aider les consommateurs à faire des choix précis et personnalisés quant à leurs désirs de parfum. Ce partenariat associe un outil de neurotechnologie EMOTIV à des senteurs et algorithmes propriétés de L'Oréal.
- L'Oréal, par l'intermédiaire de son fonds de capital-risque *BOLD, Business Opportunities for L'Oréal Development*, a annoncé une prise de **participation minoritaire capital de SPARTY, Inc.**, start-up japonaise de distribution directe au consommateur, spécialisée dans la beauté personnalisée. Cet investissement marque la première opération de capital-risque de L'Oréal au Japon.
- Au terme de 10 ans de recherche, L'Oréal a présenté **UVMune 400**, sa première technologie de filtration solaire qui protège efficacement la peau contre les rayons UVA ultra-longs les plus insidieux, contribuant à la prévention des dommages profonds de la peau induits par le soleil, un sujet majeur de santé publique.
- Lors de **Viva Technology 2022** à Paris, L'Oréal a dévoilé sa vision du Futur de la Beauté à travers une **exploration du Web3 et du métavers** et des **expériences beauté immersives**.
- L'Oréal a dévoilé en janvier 2023 **deux innovations de beauty tech, récompensées par les CES® 2023 « Innovation Awards »** : **HAPTA**, premier applicateur de maquillage automatisé portatif conçu pour les personnes ayant une mobilité réduite du bras ou de la main ; et **L'Oréal Brow Magic**, premier applicateur intelligent permettant un maquillage personnalisé des sourcils chez soi, qui est le fruit d'une collaboration de plusieurs années avec la start-up de micro-impression *Prinker Korea Inc*, dans laquelle le fonds de capital-risque *BOLD, Business Opportunities for L'Oréal Development*, a pris une participation minoritaire.
- **L'Oréal Colorsonic** a été sélectionné en novembre comme l'une des **Meilleures Inventions 2022 du Time**, dans la catégorie Beauty tech. Cet appareil portatif et léger utilise un processus innovant et sûr pour mélanger la coloration et l'appliquer uniformément sur les cheveux, assurant un résultat homogène pour les consommateurs adeptes de coloration à domicile.
- *NYX Professional Makeup* a annoncé en janvier le **lancement de Gorjs**, le premier label décentralisé **de créateurs de beauté 3D** du Web3 (« *Decentralized Autonomous Organization* »), dont l'objectif principal est de favoriser le développement de la communauté des artistes 3D.

- Afin de promouvoir l'authenticité, l'inclusivité et la créativité de l'expression de soi dans le **métavers**, L'Oréal a lancé en novembre les premiers looks virtuels dans le cadre d'un **partenariat beauté multimarque inédit avec Ready Player Me**, première plateforme d'avatars interopérables. *Maybelline New York* et *L'Oréal Professionnel* présentent ainsi des looks maquillages et coiffures exclusifs pour la création d'avatars, à utiliser sur plus de 4 000 plateformes et applications dans le monde.
- Le fonds de capital-risque *BOLD, Business Opportunities for L'Oréal Development*, a pris en janvier une participation minoritaire dans la **start-up américaine Digital Village**, une plateforme permettant l'utilisation de services dans le métavers (*metaverse-as-a-service*) qui est également une place de marché NFT pour les marques, les créateurs et les communautés.
- **L'Oréal et la biotech française Microphyt ont annoncé un partenariat stratégique**. Le fonds de capital-risque *BOLD, Business Opportunities for L'Oréal Development* a acquis en novembre une participation minoritaire dans Microphyt, une opération qui s'inscrit pleinement dans la stratégie de la Recherche & Innovation de L'Oréal pour accélérer sa transformation dans le domaine des Sciences Vertes, via des partenariats stratégiques avec des start-ups innovantes dans le secteur des biotechnologies.

Performance environnementale, sociale et de gouvernance

- L'Oréal a uni ses forces avec une trentaine d'entreprises du secteur de la cosmétique, ainsi que des associations professionnelles, pour lancer le Consortium EcoBeautyScore. Il a pour objectif de développer une méthode d'évaluation et un système de notation de l'impact environnemental des produits pour l'ensemble du secteur.
- Pour la cinquième année consécutive, L'Oréal figure parmi les 20 entreprises les plus équitables au monde en matière d'équité des genres dans le classement mondial d'Equileap ; le Groupe est également à nouveau N°1 en France.
- L'Oréal a reçu une note de crédit émetteur à long terme de AA de la part de Standard and Poor's et une note d'émetteur de Aa1 de la part de Moody's. Les perspectives attribuées aux notes par les deux agences sont « stables ».
- L'Oréal a annoncé le lancement d'un **Circular Innovation Fund** pour développer et amplifier des solutions circulaires innovantes partout dans le monde. L'Oréal, investisseur principal, contribue à hauteur de 50 millions d'euros à ce nouveau fonds de 150 millions d'euros. Cet investissement s'inscrit dans le cadre du programme de développement durable L'Oréal pour le Futur.
- L'Oréal a annoncé le lancement de sa **troisième opération d'actionariat salarié**. Cette opération a été déployée avec succès dans plus de 60 pays et permet d'associer étroitement les salariés de L'Oréal, tant en France qu'à l'étranger, au développement du Groupe.

- L'Oréal a annoncé le lancement de **L'Oréal BOLD Female Founders**, une initiative destinée à soutenir des start-ups dirigées par des femmes. Développée au sein du fonds de capital-risque **BOLD, Business Opportunities for L'Oréal Development**, elle sera dotée d'une première tranche d'un montant de 25 millions d'euros.
- La Fondation L'Oréal et l'UNESCO ont rendu hommage à 45 femmes scientifiques éminentes de plus de 35 pays lors de la cérémonie de remise du **Prix international Pour les Femmes et la Science**, visant à promouvoir l'excellence scientifique au féminin. À cette occasion, 15 chercheuses ont été récompensées en reconnaissance de leurs réalisations scientifiques exceptionnelles, et 30 jeunes chercheuses ont obtenu le titre de *Jeunes Talents Internationaux*.
- L'Oréal a reçu la Palme de la Pédagogie lors de la cérémonie de remise des **Palmes d'or des Jeunes Actionnaires** créées par l'EDHEC Business School et la F2iC (Fédération des investisseurs individuels et des clubs d'investissements). Ce prix récompense la société ayant fait le plus d'efforts d'information et de communication envers ses actionnaires.
- L'Oréal s'est vu décerner le **Grand Prix de la Raison d'Être et des engagements ESG** lors de la cérémonie des Grands Prix de l'Assemblée Générale et de la Mixité 2022, organisée par l'Institut du Capitalisme Responsable.
- L'Oréal a annoncé que **l'ensemble de ses sites de la Zone Asie du Nord ont atteint le statut « carbone neutre »** ⁽¹⁾ (scopes 1 & 2), en utilisant exclusivement des énergies renouvelables. Ce résultat illustre les efforts déployés par le Groupe pour lutter contre le changement climatique et constitue une étape importante pour atteindre les objectifs du programme L'Oréal pour le Futur.
- **L'Oréal a obtenu la distinction « Platine » d'EcoVadis**, avec un score de 83/100, pour sa performance environnementale et sociale. Grâce à cette récompense, L'Oréal se place désormais dans le top 1 % mondial des entreprises (parmi plus de 100 000 évaluées) qui performant le mieux dans ces domaines.
- 2022 marque la **première année du programme L'Oréal pour la Jeunesse**, qui vise à offrir des opportunités de travail aux jeunes et agit concrètement pour augmenter leur employabilité, en particulier pour ceux issus de milieux défavorisés, qui rencontrent des difficultés d'accès au marché du travail. Depuis son lancement, le programme a permis d'offrir plus de 18 300 opportunités d'emploi pour les moins de 30 ans et le Groupe a pour ambition de passer à 25 000 opportunités professionnelles par an à partir de 2022.
- **Le Président du Groupe L'Oréal, Jean-Paul Agon, a reçu le prix 2022 de la Fondation Appeal of Conscience.** Cette distinction prestigieuse est décernée à des dirigeants d'entreprise visionnaires impliqués en matière de responsabilité sociale et mettant les ressources et les capacités d'action mondiale de leur société au service de la communauté internationale. Jean-Paul Agon a été reconnu pour son leadership innovant et engagé en faveur du respect de la dignité humaine, de la diversité et de l'inclusion.
- L'Oréal s'est classé en 14^e position de **l'indice Diversité & Inclusion 2022 de Refinitiv**, qui établit la liste des 100 entreprises les plus diverses et inclusives au monde parmi les 12 000 sociétés internationales évaluées à travers 24 critères variés.
- Dans le cadre de son Plan de sobriété énergétique européen, L'Oréal a signé en septembre un contrat avec EDF via un PPA (*Power Purchase Agreement*) **pour la fourniture d'électricité verte** pour ses usines et campus France. La construction de deux champs solaires exclusifs de 30 hectares permettra de fournir 25 % de la consommation d'énergie de L'Oréal en France, dès 2025.
- L'Oréal est la seule entreprise au monde à recevoir pour la 7^e année consécutive le score « **AAA** » du **CDP**, pour son leadership en matière de transparence et de performances environnementales, à travers sa lutte contre le changement climatique et ses actions en faveur de la protection des forêts et de la sécurité de l'eau.
- En décembre, **tous les sites de L'Oréal Brésil sont devenus « carbone neutre »** ⁽¹⁾ (siège administratif, centre de recherche et d'innovation, usine et centre de distribution), avec trois ans d'avance sur les objectifs du programme L'Oréal pour le Futur.
- Pour la 5^{ème} année consécutive, L'Oréal a été reconnu par le **Bloomberg Gender-Equality Index** pour avoir créé un environnement de travail inclusif et égalitaire. L'Oréal figure parmi 418 entreprises dans cet indice mondial 2022, qui englobe 45 pays et régions.
- Le Groupe a été de nouveau reconnu comme employeur de référence en figurant en novembre à la **5^e place du classement mondial Universum** des entreprises préférées des étudiants en écoles de commerce. L'Oréal détient aussi la première place des entreprises européennes du classement.
- L'Oréal a reçu le **Trophée des Meilleures Relations Actionnaires du CAC 40** décerné en décembre par le magazine Le Revenu, qui récompense les entreprises cotées en bourse pour la qualité de leur relation avec les investisseurs particuliers.

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation.

Autres thématiques

- Le Conseil d'Administration a annulé, à effet au 10 février 2022, les 22 260 000 actions L'Oréal qui avaient été rachetées auprès de Nestlé, conformément aux décisions du Conseil d'Administration en date du 7 décembre 2021.
- David Greenberg a été nommé Directeur Général de L'Oréal USA, Président de la Zone Amérique du Nord et membre du Comité Exécutif du Groupe.
- Le Groupe a condamné fermement l'invasion de l'Ukraine par la Russie et a notamment annoncé sa décision de fermer temporairement tous ses magasins gérés en propre, les comptoirs gérés directement dans les grands magasins, et les sites de e-commerce de ses marques et de suspendre tous les investissements industriels et publicitaires nationaux en Russie.
- L'Oréal a annoncé le lancement avec succès de sa première émission obligataire, dont une tranche assortie d'objectifs de développement durable, pour un montant nominal total de 3 milliards d'euros. Cette émission inaugurale a reçu un accueil exceptionnel du marché

avec une demande totale de 10,7 milliards d'euros, soit plus de 3,5 fois le volume combiné de l'offre.

- 30^e anniversaire de **L'Oréal Brandstorm**, la compétition d'innovation destinée aux étudiants du monde entier.
- L'Oréal China Corporate Venture Capital (Shanghai Meicifang Investment Co., Ltd) a annoncé sa première prise de participation en Chine en investissant dans **la marque chinoise de parfums de luxe Documents**, avec le soutien du fonds de capital-risque **BOLD, Business Opportunities for L'Oréal Development**.
- Après deux années de rénovation, L'Oréal a annoncé la **réouverture de la célèbre Maison de Beauté Carita**, au 11 rue du Faubourg Saint-Honoré (Paris).
- L'Oréal Chine a lancé **deux projets pionniers dans la ville de Suzhou**, en posant la première pierre de son tout premier fulfillment center connecté et en annonçant l'ouverture officielle de son atelier **Healthy Beauty** à l'usine de Suzhou.
- **L'Oréal a finalisé l'acquisition de Skinbetter Science, marque américaine de soin de la peau à la pointe de la recherche dermatologique**, distribuée par des professionnels de santé - dermatologie, chirurgie plastique et médecine esthétique.

Perspectives 2023

"Conscients des incertitudes actuelles, nous sommes néanmoins toujours ambitieux pour l'avenir, optimistes quant aux perspectives du marché de la beauté et confiants dans notre capacité à surperformer le marché et à réaliser, en 2023, une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats."

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

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

1. des investissements scientifiques et industriels, qui sont détaillés dans plusieurs paragraphes (voir notamment les paragraphes 1.2.8. et 1.2.9.) ; et
2. des investissements marketing qui sont permanents et inhérents à l'activité cosmétique du Groupe. En effet, la conquête de nouvelles parts de marché nécessite des études approfondies et spécifiques à chaque situation, ainsi que des dépenses publi-promotionnelles ajustées en fonction de l'ancienneté des marques, de leur position concurrentielle et de l'évolution constante des désirs des consommateurs à l'écoute desquels se consacrent en permanence les équipes marketing et commerciales des filiales. Enfin, des investissements en matériel de publicité sur le lieu de vente (PLV) assurent une présence optimale des marques du Groupe dans les points de vente.

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

En 2022, les investissements du Groupe se sont élevés à 1 343 millions d'euros, soit 3,5 % du chiffre d'affaires, un niveau qui reflète la constance des efforts du Groupe, notamment dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité industrielle, de la performance de la Recherche, du développement digital et de la valorisation des marques.

Les investissements engagés en 2022 se répartissent de la manière suivante ; la production et la distribution physique pour environ 29 % des investissements totaux ; les investissements marketing, intégrant les moules, la PLV et les boutiques pour 34 % ; les investissements informatiques répartis dans chacune de ces catégories pour 23 % des investissements totaux ; et le solde concerne la Recherche et les différents sièges dans les pays⁽¹⁾. Malgré leur caractère stratégique, chacun de ces investissements pris individuellement n'est pas d'un montant suffisant, à l'échelle du Groupe, pour justifier une information spécifique.

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

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

La priorité donnée à l'humain

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

Les collaborateurs sont la force motrice du Groupe et l'un de ses grands avantages compétitifs. Ils sont à l'œuvre pour déployer la vision du Groupe à travers notamment son portefeuille de marques, sa Gouvernance, sa Recherche et Innovation, la data et la dimension *tech* dans sa transformation.

Le projet humain et social du Groupe s'articule autour d'une vision : offrir à ses collaborateurs un environnement de travail des plus inspirant, inclusif et innovant, avec l'humain au cœur de chacune de ses décisions. Cela se traduit notamment par le développement de la performance individuelle et collective des collaborateurs et l'investissement sur les compétences du futur. Cela s'appuie également sur un environnement de travail qui favorise l'engagement et la performance collective, où la croissance est partagée avec les collaborateurs.

L'innovation sociale est au cœur de cette approche avec notamment le programme *Share & Care* ou les programmes de transformation de nos modes de travail (*Simplicity 2* ou *Best of Both*, politique pour le travail en mode hybride).

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

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

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

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

Focus : partager la croissance avec les salariés

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



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

Depuis de nombreuses années, L'Oréal a initié une transformation profonde de son modèle dans tous les domaines pour s'adapter aux grandes mutations du monde. Convaincu que le développement durable est un levier essentiel de réussite et de pérennité, L'Oréal déploie une politique sociale, sociétale et environnementale ambitieuse, partagée par son management et ses équipes (voir paragraphe 4.3.).

L'Oréal a initié en juin 2020 la seconde génération de ses engagements en matière de développement durable, sous l'ombrelle de son programme L'Oréal pour le Futur, avec une nouvelle série d'objectifs particulièrement ambitieux à l'horizon 2030, afin de couvrir l'intégralité des impacts associés à la chaîne de valeur du Groupe : ses sites de production et de distribution, mais aussi ses chaînes d'approvisionnement et les impacts associés à l'utilisation des produits par les consommateurs. L'Oréal pour le Futur, qui vise à inscrire l'activité du Groupe au sein des limites planétaires définies par la science environnementale, marque une nouvelle ambition

dans la démarche de développement durable de L'Oréal avec l'intention de capitaliser sur les réalisations antérieures : l'engagement dès 2009 de réduire de 50 % l'empreinte environnementale des usines et centrales de distribution par rapport à 2005, puis le programme *Sharing Beauty With All* lancé en 2013 avec des objectifs à horizon 2020 concernant la production durable, l'innovation durable, la consommation durable et la croissance partagée, et qui a fait du développement durable l'un des principaux piliers stratégiques du Groupe.

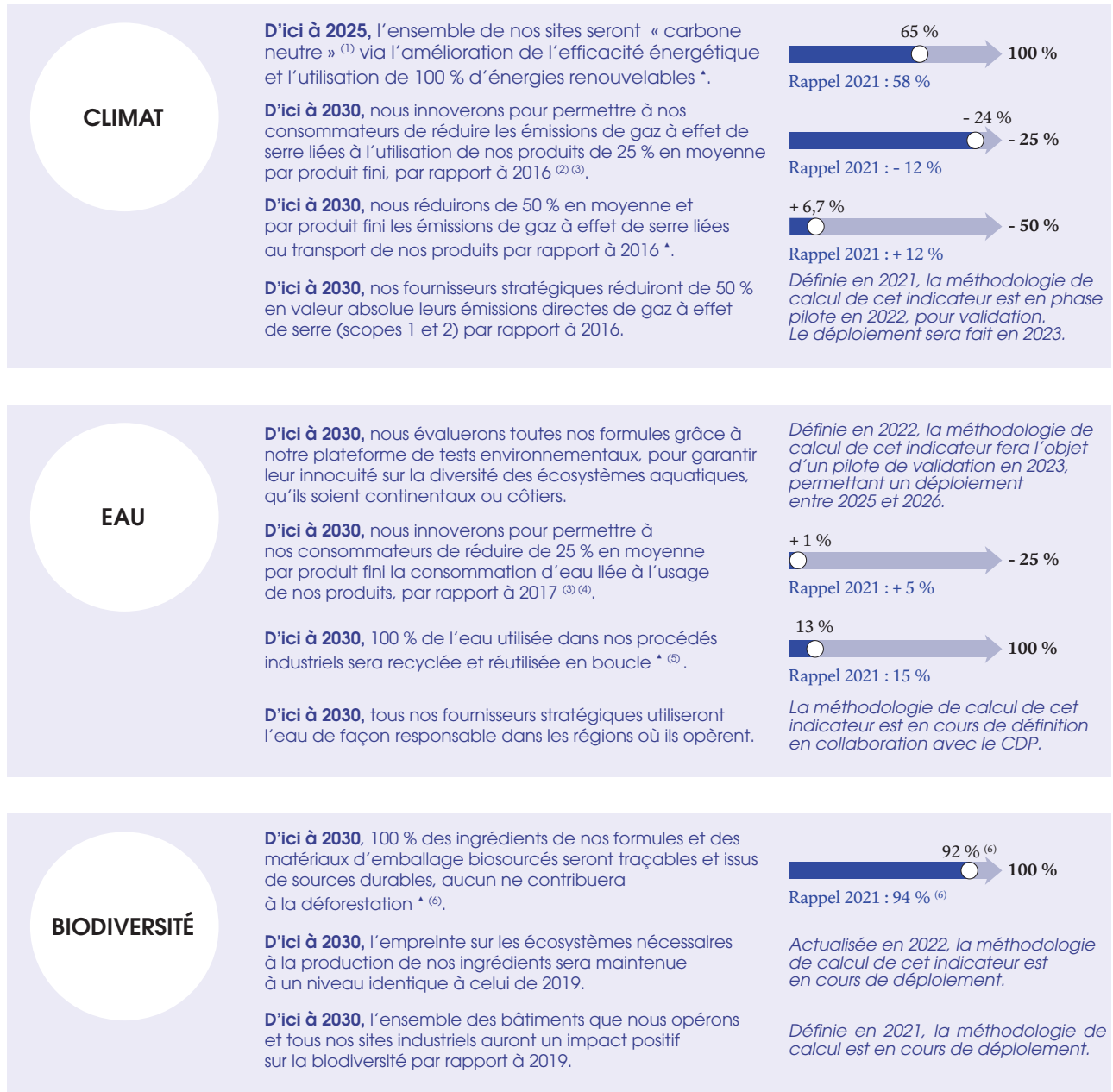
L'Oréal s'est également engagé dès 2015 à définir des *Science Based Targets* (SBT) afin de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et sur le long terme, conformément aux Accords de Paris sur le climat. En décembre 2017, l'initiative SBT a validé la proposition du Groupe : L'Oréal s'est engagé à réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses Scopes 1, 2 et 3 de 25 % en valeur absolue d'ici à 2030, par rapport à 2016.

L'Oréal pour le Futur : Résultats 2022

Le tableau ci-dessous récapitule les objectifs de L'Oréal pour le Futur, ainsi que les niveaux d'atteinte en 2022. Les éléments d'informations détaillés (politiques, indicateurs de performance, résultats, etc.) figurent au chapitre 4.

■ Résultats 2022 ■ Objectifs

Transformer notre activité



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

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes : • CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂éq /an ; et • CO₂ Indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

(2) Unité utilisée : TCO₂éq/kg de formules vendues.

(3) Méthodologie relative au calcul de cet engagement précisée dans le chapitre 4.

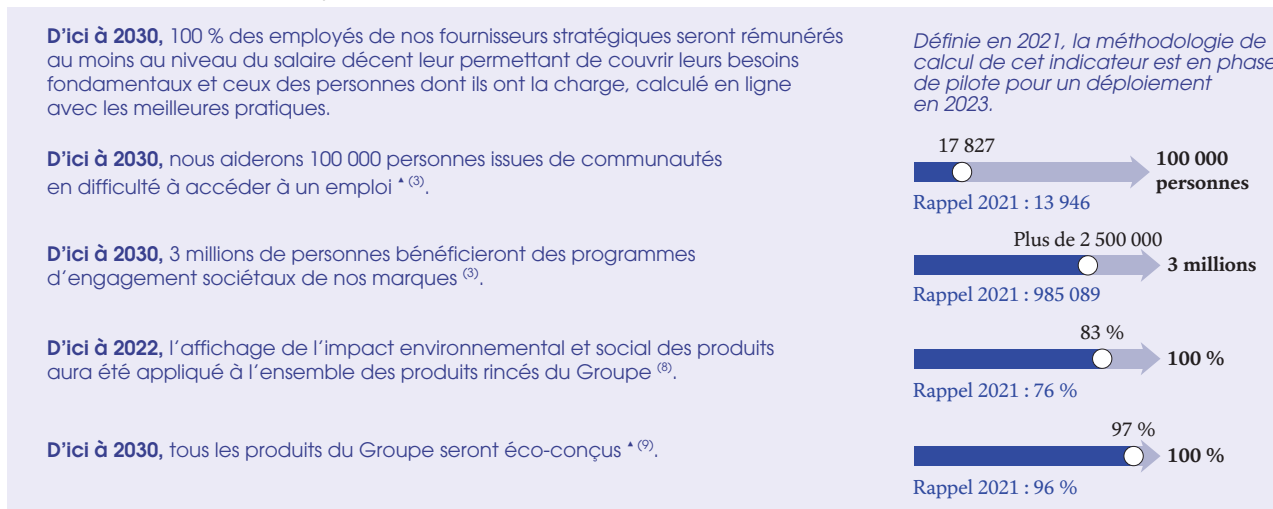
(4) Unité utilisée : L/Kg de formules vendues.

(5) Usines Waterloop.

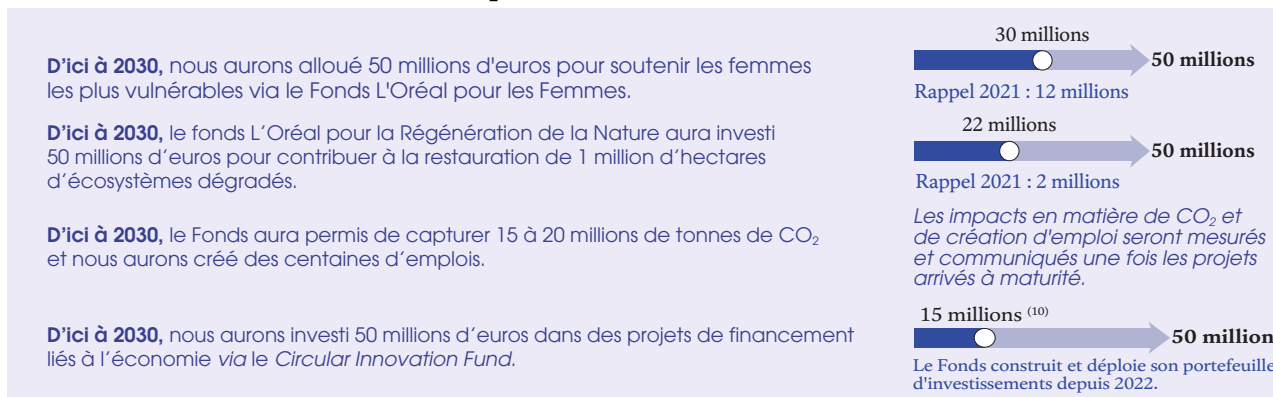
(6) Périmètre : ingrédients biosourcés des formules, emballages exclus.



Associer notre écosystème à notre transformation



Contribuer à relever les défis planétaires



(7) Sites industriels.

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

(9) Assiette de calcul représentant 72 % de la totalité des projets, résultat de l'exclusion d'éléments considérés comme non pertinents, tels que les produits d'animation et de promotion ponctuelle et les mises en conformité réglementaires amenant des évolutions non visibles pour le consommateur.

(10) Montant engagé par le Circular Innovation Fund.

1.4. Une organisation adaptée, agile et réactive

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

D'un point de vue organisationnel et managérial, L'Oréal est centralisé stratégiquement et décentralisé opérationnellement avec un fort esprit entrepreneurial. Ce modèle unique responsabilise les équipes dans les pays, et garantit agilité et excellence sur le terrain. Cette organisation est parfaitement adaptée à l'environnement actuel. Durant la crise de 2020, elle a été un atout considérable pour prendre des mesures adaptées aux spécificités de chaque pays.

Le Groupe avait achevé en 2021 la réorganisation de ses Zones annoncée en novembre 2020, avec une organisation des Zones plus proches des consommateurs.

1.4.1. L'Oréal S.A.

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

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

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

1.4.2. Divisions opérationnelles

L'activité du Groupe est répartie entre 4 Divisions opérationnelles. Dans les marchés, chacune d'entre elles développe et valorise son portefeuille de marques auprès des consommateurs (voir paragraphe 1.2.3.).

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

1.4.3. Zones géographiques

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

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

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

1.4.4. Directions fonctionnelles

Plusieurs Directions spécialisées apportent leur expertise et leur soutien aux Divisions opérationnelles, aux filiales sur les marchés et aux autres activités (voir paragraphe 1.2.2.).

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

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

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

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

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

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

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

- la réalisation des objectifs économiques et financiers s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur, les principes éthiques et les standards du Groupe ;

- les orientations fixées par la Direction Générale sont mises en œuvre ;
- le patrimoine du Groupe est valorisé, ses actifs et sa réputation protégés ; et
- les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité.

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

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

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

Le chapitre 3 comprend de manière détaillée les éléments d'identification et de gestion des risques les plus importants pour la prise de décision d'investissement, au sens de la réglementation. Ces risques sont repris dans le tableau ci-dessous.

Risques importants auxquels le Groupe estime être exposé

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

* Risques les plus importants au sein de chaque catégorie.

Importance résiduelle : Limitée Modérée Significative

Gouvernement d'entreprise *

2.1	Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise	54
2.1.1	Code AFEP-MEDEF : le code de référence	54
2.1.2	Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration	54
2.2	Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2022	57
2.2.1	Principes directeurs	58
2.2.2	Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2022	63
2.2.3	Évolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux	71
2.3	Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	72
2.3.1	Information générale sur les séances en 2022 du Conseil d'Administration et de ses Comités	72
2.3.2	Activité du Conseil d'Administration	73
2.3.3	Activité des Comités du Conseil d'Administration	75
2.3.4	Implication du Conseil et de ses Comités en matière de durabilité	79
2.3.5	Auto-évaluation du Conseil d'Administration	80
2.3.6	Annexe : texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration	82
2.4	Rémunération des mandataires sociaux	91
2.4.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	91
2.4.2	Rémunération 2022 des mandataires sociaux	102
2.4.3	Indemnité de départ et régime de retraite supplémentaire applicables aux dirigeants mandataires sociaux	109
2.4.4	Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, en qualité de Président du Conseil d'Administration	112
2.4.5	Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Nicolas Hieronimus, en qualité de Directeur Général	113
2.5	Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues	114
2.6	État récapitulatif des opérations réalisées en 2022 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux	115
2.7	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	115



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

Le présent chapitre rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration incluant notamment une synthèse des principes d'organisation garantissant l'équilibre des pouvoirs. Il comporte le texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Les éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux y sont précisés ainsi que les opérations sur les titres L'Oréal déclarées par les mandataires sociaux en 2022, de même que la politique de rémunération en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

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

2.1.1. Code AFEP-MEDEF : le code de référence

Le code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère est le Code AFEP-MEDEF.

Le présent chapitre intègre ⁽¹⁾ une section spécifique du Rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise et rend notamment compte des éléments suivants :

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

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

- le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires (voir paragraphe 7.2.2.) ;
- les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (voir paragraphe 7.1.4.) ; et
- les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (voir paragraphe 7.3.).

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

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

2.1.2.1. Modalités d'exercice de la Direction Générale : dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général

L'Oréal dispose d'un mode de gouvernement d'entreprise adapté à ses spécificités et qui s'inscrit dans une démarche constante de progrès. Les modalités d'exercice de la Direction Générale de L'Oréal ont toujours été décidées dans le meilleur intérêt de la Société et avec le souci constant que le mode de gouvernement choisi permette d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme.

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

fonctions qu'il a assumées jusqu'au 30 avril 2021. Les statuts de la Société ne prévoyant aucune dérogation à la limite d'âge légale de 65 ans pour le Directeur Général, M. Jean-Paul Agon devait transmettre ses fonctions de Directeur Général avant le 6 juillet 2021. Sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé de dissocier les fonctions à compter du 1^{er} mai 2021, de nommer M. Nicolas Hieronimus en qualité de Directeur Général, et de renouveler M. Jean-Paul Agon dans sa fonction de Président. Il a réitéré cette décision le 21 avril 2022 à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de Jean-Paul Agon.

M. Nicolas Hieronimus est entré il y a 35 ans chez L'Oréal. Il occupe différentes fonctions dans le marketing avant de se voir confier des responsabilités de Direction Générale (L'Oréal Paris France, L'Oréal Paris Monde, L'Oréal Mexique). En 2008, M. Jean-Paul Agon le nomme Directeur Général de la Division des Produits Professionnels et l'accueille au Comité Exécutif. En janvier 2011, M. Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe, fonction qu'il a assurée jusqu'à fin 2018. En 2013, il devient Directeur Général des Divisions Sélectives (Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels). Il a été nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions en mai 2017.

(1) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37, alinéa 6 du Code de commerce.

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

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

M. Nicolas Hieronimus apporte son expertise du marché des cosmétiques, sa connaissance intime de L'Oréal ainsi que sa vision du futur de la Beauté afin de mettre en œuvre les orientations stratégiques des années à venir, saisir toutes les opportunités d'un monde en pleine transformation, adapter le Groupe et le réinventer dans le respect de ses valeurs, de ses engagements et de sa raison d'être « Créer la beauté qui fait avancer le monde ».

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

Une composition harmonieuse

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

Au 31 décembre 2022, le Conseil d'Administration se compose du Président et du Directeur Général, de trois administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la famille Bettencourt Meyers, de deux administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) liés à la société Nestlé, de sept administrateurs indépendants et de deux administrateurs représentant les salariés.

Le Conseil comprend donc 50 % d'administrateurs indépendants⁽¹⁾, très engagés, qui jouent pleinement leur rôle, compte tenu de leur profil et de leur expérience. Ils exercent tous des responsabilités au plus haut niveau dans de grands groupes internationaux, ce qui leur permet d'appréhender toutes les dimensions de l'activité de L'Oréal, d'éclairer les débats du Conseil et d'interagir efficacement avec la Direction Générale.

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

Des Comités du Conseil spécialisés, actifs et efficaces

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

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

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

Le Conseil, dans le cadre de l'examen de son activité fin 2022, a de nouveau souligné la qualité des travaux et recommandations de ses Comités qui ont contribué à éclairer ses décisions.

Executive sessions

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

Le Conseil considère que ces réunions, organisées hors la présence des dirigeants mandataires sociaux et de tout autre collaborateur du Groupe, participent d'une bonne gouvernance. D'abord en présence du Président du Conseil, l'*executive session* se poursuit sans sa présence.

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

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

Prévention attentive des conflits d'intérêts

Les administrateurs sont tenus d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social et de l'ensemble des actionnaires. Le Conseil d'Administration évalue chaque année la situation des administrateurs dans le cadre du dispositif de prévention des conflits d'intérêts. Chaque administrateur a l'obligation de déclarer les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient le concerner et, en tout état de cause, doit s'abstenir de participer aux débats et délibérations correspondants.

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

Pouvoirs et devoirs du Directeur Général

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

M. Nicolas Hieronimus exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

(1) Hors administrateurs représentant les salariés.

Le Directeur Général communique en toute transparence avec tous les administrateurs et les tient régulièrement informés de l'ensemble des aspects de la marche de la Société et de ses performances. Il est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Plus particulièrement, le Directeur Général fournit l'information utile aux membres du Conseil dans le cadre de la préparation des réunions, ou à tout moment de la vie de la Société si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent, permettant au Conseil de traiter en toute liberté des questions qui le concernent. Cette information permanente comprend également toute information pertinente concernant la Société, notamment les articles de presse et les rapports d'analyse financière. Le Directeur Général donne au Conseil et à ses Comités la possibilité de rencontrer les dirigeants de L'Oréal dans le cadre strict des missions qui leur sont confiées. En concertation avec le Directeur Général, le Conseil et les Comités peuvent faire appel, s'ils le jugent nécessaire, à des consultants extérieurs.

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

Missions du Président du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

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

Tenant compte de l'expérience et de l'expertise de M. Jean-Paul Agon, ainsi que de sa connaissance approfondie du Groupe et du marché de la beauté, le Conseil a décidé d'étendre les missions confiées au Président. Dans toutes ces missions spécifiques, le Président agit en étroite collaboration avec le Directeur Général qui assure seul la direction et la gestion opérationnelle de la Société. M. Jean-Paul Agon, en tant que Président du Conseil d'Administration, apporte son aide et ses conseils au Directeur Général, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Société, définies par le Conseil :

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

2.2. Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2022

		Au 31 décembre 2022								Comités d'études				
		Âge	Femme/Homme	Nationalité	Nb de mandats dans des sociétés cotées*	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat (AG)	Ancienneté au Conseil	Stratégie et Développement Durable	Audit	RH et Rémunérations	Nominations et Gouvernance	
Président	M. Jean-Paul Agon		66	H	Française			25/04/2006	2026	16	P			
	Directeur Général	M. Nicolas Hieronimus		58	H	Française			20/04/2021	2025	1			
Françoise Bettencourt Meyers et sa famille	Mme Françoise Bettencourt Meyers Vice-Présidente		69	F	Française			12/06/1997	2025	25	●	●	●	
	M. Jean-Victor Meyers		36	H	Française			13/02/2012	2024	10	●			
	M. Nicolas Meyers		34	H	Française			30/06/2020	2024	2		●		
Administrateurs liés à Nestlé	M. Paul Bulcke** Vice-Président		68	H	Belge Suisse	1		20/04/2017	2025	5	●	●	●	
	Mme Béatrice Guillaume-Grabisch		58	F	Française			20/04/2016	2024	6		●		
Administrateurs indépendants	Mme Sophie Bellon		61	F	Française	1	◆	22/04/2015	2023	7		P	P	
	M. Patrice Caine		52	H	Française	1	◆	17/04/2018	2026	4	●		●	
	Mme Fabienne Dulac		55	F	Française	1	◆	18/04/2019	2023	3		●	●	
	Mme Belén Garijo		62	F	Espagnole	2	◆	17/04/2014	2026	8			●	
	Mme Ilham Kadri		53	F	Française Marocaine	2	◆	30/06/2020	2024	2		●		
	Mme Virginie Morgon		53	F	Française	1	◆	26/04/2013	2025	9		P		
	M. Alexandre Ricard		50	H	Française	1	◆	20/04/2021	2025	1		●		
Administrateurs représentant les salariés	M. Thierry Hamel		68	H	Française			21/04/2022	2026	< 1				
	M. Benny de Vlieger		58	H	Belge			21/04/2022	2026	< 1				



âge moyen des administrateurs



d'administrateurs indépendants ***



de femmes administrateurs ***



d'hommes administrateurs ***

◆ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration ● Membre du Comité P Président du Comité
 * Nombre de mandats (hors L'Oréal) exercés dans des sociétés cotées, y compris étrangères, conformément aux dispositions de l'article 20 du Code AFEP-MEDEF (c'est-à-dire à l'exception des mandats exercés dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, par un dirigeant mandataire social exécutif de sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations).
 ** M. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017.
 *** Hors administrateurs représentant les salariés.

2.2.1. Principes directeurs

2.2.1.1. Équilibre de la composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2022, le Conseil d'Administration comprend 16 membres.

Sa composition est équilibrée avec, aux côtés du Président du Conseil et du Directeur Général, 7 administrateurs indépendants, 3 administrateurs issus de la famille Bettencourt-Meyers qui détient 34,70 % du capital, 2 administrateurs liés à la société Nestlé qui détient 20,11 % du capital⁽¹⁾, et 2 administrateurs représentant les salariés.

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

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

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

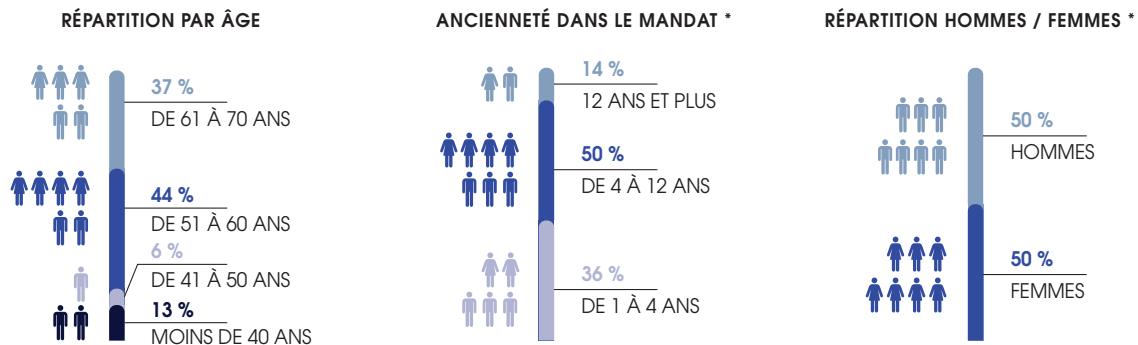
Le Conseil d'Administration est attentif au maintien d'une répartition équilibrée entre des administrateurs ayant une connaissance historique de l'entreprise et des administrateurs entrés plus récemment au Conseil.

Tableau de synthèse de la politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration

Critères	Politique et objectifs visés	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2022
Âge et ancienneté des administrateurs	Recherche d'un équilibre générationnel, au-delà du respect des règles du Règlement Intérieur : <ul style="list-style-type: none"> pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans ; et en principe, il est admis que tout administrateur présente sa démission au Conseil avant l'Assemblée Générale qui suit son 73^e anniversaire. Outre l'âge des administrateurs, recherche d'une répartition équilibrée en termes d'ancienneté dans le Conseil.	Les administrateurs ont entre 34 et 69 ans avec une moyenne de 56,8 ans. Le Conseil estime que sa composition est équilibrée, avec des administrateurs ayant une connaissance historique de L'Oréal et des administrateurs entrés plus récemment dans le Conseil.
Parité Représentation des femmes et des hommes	Respect de la loi Copé-Zimmermann qui prévoit un minimum de 40 % d'administrateurs d'un même genre dans les Conseils. Souhait de maintenir l'équilibre femmes-hommes autour des 50 % au sein du Conseil. Équilibre femmes-hommes au sein des Comités.	Le Conseil estime que le pourcentage de 50 % d'administratrices répond parfaitement aux obligations relatives à une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration. Trois Comités sur quatre sont présidés par une femme (Comité d'Audit, Comité des Nominations et de la Gouvernance et Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations).
Nationalités Profils internationaux	Recrutement de profils internationaux : <ul style="list-style-type: none"> recherche d'administrateurs de nationalité étrangère ou de culture internationale ; et/ou ayant une expérience à l'international des marchés stratégiques pour L'Oréal. 	Le Conseil compte cinq nationalités différentes (Belgique, Espagne, France, Maroc, Suisse). La majorité des administrateurs a une carrière et des responsabilités internationales. Cinq administrateurs sont basés hors de France.
Qualifications et expériences professionnelles	Recherche de complémentarité dans les expériences des administrateurs. Définition d'un socle de compétences et d'expertises partagées par tous les administrateurs. Compétences en lien avec la stratégie et les objectifs de développement de L'Oréal.	Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a identifié un ensemble de compétences et d'expertises, validé par le Conseil. (voir ci-après)

(1) La répartition du capital de L'Oréal au 31 décembre 2022 se trouve au chapitre 7.

Situation au 31 décembre 2022



* Hors administrateurs représentant les salariés.

Qualifications et expériences professionnelles des administrateurs

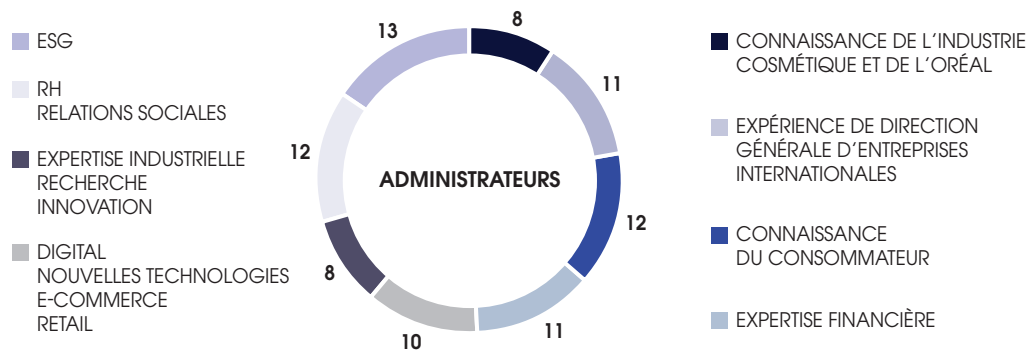
Socle de compétences et expertises partagées

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

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

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

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



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

Sélection des nouveaux administrateurs

La procédure de sélection des administrateurs est décrite à l'article 5.3.1. du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration qui est reproduit intégralement au paragraphe 2.3.6.

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

Profil	Candidatures	Sélection	Désignation
<p>Définition du profil recherché par le Comité des Nominations et de la Gouvernance (CNG) au regard :</p> <ul style="list-style-type: none"> des compétences et expériences recherchées pour favoriser la complémentarité des administrateurs, avec une attention particulière sur l'expertise ESG ; des qualités professionnelles et personnelles recherchées ; et de la parité femmes/hommes. 	<ul style="list-style-type: none"> Sélection d'un cabinet de recrutement. Échanges et réflexion au sein du CNG. Établissement d'une liste de candidats/es à soumettre aux membres du CNG. 	<ul style="list-style-type: none"> Discussion autour des profils proposés : adéquation avec les besoins identifiés, vérification des règles du Code AFEP-MEDEF (cumul des mandats, indépendance). Rencontre individuelle avec le Président du Conseil et chaque membre du CNG. Échange en réunion du CNG en vue d'une recommandation au Conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> Arrêté par le Conseil du projet de résolution relatif à la nomination du nouvel administrateur par l'Assemblée Générale des actionnaires.

2.2.1.3. Deux administrateurs représentant les salariés depuis juillet 2014

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

M. Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés par la CFE-CGC. Il exerce les fonctions de Chef de Projet Excellence Commerciale & Enseignement Professionnel de la Division des Produits Professionnels en France.

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

Leur mandat d'une durée de 4 ans a pris effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022. Dès leur prise de mandat, les administrateurs représentant les salariés bénéficient, comme tous les administrateurs de L'Oréal, d'un accompagnement sous la forme de rencontres dédiées avec notamment le Président du Conseil, le Directeur Général, la Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Secrétaire du Conseil.

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

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

Lors de la réunion du Conseil du 7 décembre 2022, sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, il a été décidé que MM. Thierry Hamel et Benny de Vlieger rejoindraient respectivement le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et le Comité d'Audit à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

2.2.1.4. Des administrateurs indépendants

Tous les administrateurs de L'Oréal sont libres de jugement

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration est assuré avec une définition et un partage très précis des fonctions de chacun. Tous les administrateurs disposent d'une information permanente et de moyens adaptés à l'exercice de leur mission. Tous ont un devoir de vigilance et participent, en toute indépendance, aux travaux et décisions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, de ses Comités d'Études. Tous sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de conflits d'intérêts.

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

Un membre du Conseil d'Administration est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Dans cet esprit, les critères qui guident le Conseil d'Administration pour qualifier un membre d'indépendant sont les critères suivants, spécifiés par le Code AFEP-MEDEF :

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

Lors de sa séance du 9 février 2023, le Conseil d'Administration a examiné au cas par cas la situation de chacun des membres concernés au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

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

Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, a analysé le 9 février 2023 et comme chaque année, la présence d'une relation d'affaires chez ces administrateurs. Les relations d'affaires font référence aux flux financiers intervenus au cours de l'exercice 2022 entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants détiennent aussi un mandat ou exercent des fonctions. S'agissant du caractère significatif de la relation d'affaires, et conformément aux recommandations de l'AMF, le Conseil d'Administration a procédé à une analyse quantitative et qualitative en adoptant une approche large et multicritère (durée et continuité, importance de la relation d'affaires pour L'Oréal et l'administrateur et organisation de la relation). Suite à cette analyse, le Conseil d'Administration a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives.

En résumé, au 31 décembre 2022, 7 membres du Conseil d'Administration sur 14 (hors administrateurs représentant les salariés) sont qualifiés d'indépendants (soit 50 % du Conseil d'Administration). Il est précisé que ne sont pas considérés comme indépendants : M. Jean-Paul Agon (ancien dirigeant mandataire social exécutif depuis moins de cinq ans et administrateur depuis 2006) ; M. Nicolas Hieronimus (dirigeant mandataire social exécutif) ; Mme Françoise Bettencourt Meyers, MM. Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers (la famille Bettencourt Meyers détenant 34,70 % du capital) ; M. Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch (Nestlé détenant 20,11 % du capital).

2.2.1.5. Des administrateurs responsables

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

Sélection d'administrateurs responsables

La nomination des administrateurs, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale, fait l'objet d'un processus de sélection transparent qui vise à définir le profil des administrateurs dont la Société peut avoir besoin notamment en termes de compétences, qualifications et expériences attendues pour compléter celles des administrateurs déjà présents, mais également en termes de disponibilité, de cumul des mandats et d'indépendance (voir paragraphe 2.2.1.2.). Une attention particulière est accordée aux mandats exercés dans d'autres sociétés ; l'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires et limiter le nombre de ses mandats de manière à être disponible (article 3.3. du Règlement Intérieur du Conseil).

Lors de son entrée au Conseil d'Administration, chaque administrateur reçoit notamment un exemplaire du Règlement Intérieur du Conseil et des Statuts de L'Oréal, le Code de Déontologie Boursière, la Charte Éthique, etc. Ces codes adoptés par la Société servent notamment de référence aux

administrateurs dans la mesure du niveau d'exigence attendu par L'Oréal en la matière. Les administrateurs bénéficient également, dès leur prise de mandat, d'un accompagnement sous la forme de rencontres dédiées avec notamment le Président du Conseil, le Directeur Général, le Secrétaire du Conseil et le Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

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

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

Exercice responsable du mandat social

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

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

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

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance procède à l'examen annuel du tableau de synthèse établi par la Société des flux financiers intervenus au cours de l'exercice entre L'Oréal et les personnes intéressées au sens de la réglementation afin d'en rendre compte au Conseil d'Administration dans le cadre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce. En cas de doute sur la qualification d'une convention, la vérification du respect du caractère courant et des conditions normales est effectuée par le Comité afin, le cas échéant, que le Conseil d'Administration mette en œuvre la procédure des conventions réglementées. Dans cette hypothèse, les personnes directement ou indirectement intéressées à cette convention ne participent pas à son évaluation. Conformément au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de l'AMF, le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, analyse également chaque année l'éventuelle relation d'affaires entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants détiennent un mandat ou exercent des fonctions, afin de s'assurer qu'elle n'a pas un caractère significatif (voir paragraphe 2.2.1.4.).

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

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

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

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

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

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

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

Concernant tout arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un administrateur a été sélectionné en tant que membre du Conseil d'Administration, un accord entre la famille Bettencourt Meyers et Nestlé S.A. échu le 21 mars 2018 portait notamment sur l'engagement de vote réciproque en faveur de la désignation en qualité d'administrateurs de trois membres proposés par la famille Bettencourt Meyers et de deux membres proposés par Nestlé.

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

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

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

Déontologie boursière

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

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

Une information privilégiée est une information non publique, précise, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une influence sensible sur le cours de l'action.

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

Enfin, les administrateurs communiquent à l'AMF chaque transaction réalisée par eux ou par les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres L'Oréal. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la Société (voir l'état récapitulatif au paragraphe 2.6.).

2.2.2. Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2022



Jean-Paul Agon
-
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
-
66 ans
Nationalité française
Échéance du mandat : 2026
Président du Comité Stratégie et Développement Durable

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

- Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex
- Détient 1 258 000 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Autres	
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Président du Conseil d'Administration
HEC Paris	Président du Conseil d'Administration
Raisesherpas	Administrateur
Association Française des Entreprises Privées (AFEP)	Administrateur
Institut Français des Relations Internationales (IFRI)	Administrateur
Société des Amis du Musée d'Art Moderne de Paris	Président

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS ÉCHÉANCE DU MANDAT

Sociétés françaises		Échéance du mandat
Air Liquide S.A.	Administrateur	2022
L'Oréal	Président-Directeur Général	2021
Autres		
Fondation HEC	Membre du Conseil d'Administration	2022
Fonds L'Oréal pour les Femmes	Président du Conseil d'Administration	2021



Nicolas Hieronimus
-
DIRECTEUR GÉNÉRAL
-
58 ans
Nationalité française
Échéance du mandat : 2025

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

- Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex
- Détient 219 428 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Autres	
Fonds L'Oréal pour les Femmes	Président du Conseil d'Administration
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS ÉCHÉANCE DU MANDAT

Société française		Échéance du mandat
L'Oréal Produits de Luxe International	Gérant	2019



**Françoise
Bettencourt
Meyers**

-
VICE-PRÉSIDENTE
-

69 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2025

Membre des Comités :

- Stratégie et Développement Durable
- Nominations et Gouvernance
- Ressources Humaines et Rémunérations

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

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

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

Téthys SAS	Présidente Présidente du Conseil de Surveillance
Téthys Invest SAS	Présidente du Conseil de Surveillance
Financière l'Arcouest SAS	Présidente

Autres

Fondation Bettencourt Schueller	Présidente du Conseil d'Administration
Fondation Pour l'Audition	Présidente d'Honneur et membre du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS ÉCHÉANCE DU MANDAT

Société française

Société Immobilière Sebor SAS	Présidente	2020
-------------------------------	------------	------



Paul Bulcke

-
VICE-PRÉSIDENT
-

68 ans

Nationalité belge et suisse

Échéance du mandat : 2025

Membre des Comités :

- Stratégie et Développement Durable
- Nominations et Gouvernance
- Ressources Humaines et Rémunérations

Après avoir poursuivi une carrière internationale au plus haut niveau au sein du groupe Nestlé avec notamment différentes responsabilités en Europe et en Amérique Latine, Paul Bulcke est nommé Directeur Général de Nestlé S.A. en 2004 en charge de la zone Amériques, avant de devenir Administrateur délégué de Nestlé S.A. de 2008 à 2016. Paul Bulcke est Président du Conseil d'Administration de Nestlé depuis 2017.

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

- Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse
- Détient 5 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Nestlé S.A. (Suisse) *	Président du Conseil d'Administration
------------------------	---------------------------------------

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Autres

2030 Water Resources Group (WRG)	Co-Président
Conseil international de JP Morgan	Membre
Fondation Avenir Suisse (Suisse)	Membre du Conseil
Forum économique mondial (WEF)	Membre <i>Community of Chairpersons</i>

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS ÉCHÉANCE DU MANDAT

Société étrangère

Roche Holding Ltd (Suisse)	Membre du Conseil d'Administration	2022
----------------------------	------------------------------------	------

Autre

Table Ronde des Industriels Européens (ERT) (Belgique)	Membre	2021
--	--------	------

* Société cotée



Sophie Bellon

-
61 ans
Nationalité française
Échéance du mandat : 2023
Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance
Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

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

Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015.

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

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Sodexo * Présidente du Conseil d'Administration et Directrice Générale

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

Bellon S.A.[§] Membre du Directoire
PB Holding SAS[§] Présidente

Autres

Association Française des Entreprises Privées (AFEP) Membre du Conseil d'Administration
Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) Membre du Conseil d'Administration
Comité France Chine (CPC) Membre du Conseil d'Administration

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

ÉCHÉANCE DU MANDAT

Autres

United Way Alliance (UWA)	Membre du Conseil d'Administration	2021
Fondation Pierre Bellon	Membre Fondateur	2018
SWIFT (Sodexo Women's International Forum For Talent)	Co-Chair	2018

* Société cotée.
§ Société du groupe Sodexo.



Patrice Caine

-
52 ans
Nationalité française
Échéance du mandat : 2026
Membre des Comités :
• Stratégie et Développement Durable
• Nominations et Gouvernance

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

Patrice Caine est administrateur de L'Oréal depuis 2018.

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

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Thales * Président-Directeur Général

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Société française

Naval Group (ex-DCNS) Administrateur

Autres

Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) Président
France Industrie (issue de la fusion entre le Cercle de l'Industrie et le Groupe des Fédérations Industrielles) Vice-Président
Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) Vice-Président

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

Néant

* Société cotée.



**Fabienne
Dulac**

-

55 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2023

Membre des Comités :

- d'Audit
- Ressources Humaines et Rémunérations

Directrice de la Transformation du groupe Orange à compter d'avril 2023 et membre de son Comité Exécutif depuis 2015. Elle a rejoint ce groupe en 1997 où elle a occupé différentes responsabilités dans le marketing, le business développement, la communication, le digital, avant d'assurer la Direction Générale d'Orange France de 2015 à avril 2023. Elle est également administrateur de La Française des Jeux et de Willa (incubateur au service de l'entrepreneuriat féminin).

Fabienne Dulac est administrateur de L'Oréal depuis 2019.

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

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'OREAL

Orange *	Directrice de la Transformation du groupe Orange (à compter d'avril 2023)
----------	---

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

Orange France °	Présidente-Directrice Générale (jusqu'en avril 2023)
Orange *	Directrice Générale Adjointe (jusqu'en 2023)
Française des Jeux *	Administrateur

Autre

Willa	Membre du Conseil d'Administration
-------	------------------------------------

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

ÉCHÉANCE DU MANDAT

Société française

Orange Bank	Membre du Conseil d'Administration	2020
-------------	------------------------------------	------

* Société cotée.

° Société du groupe Orange.



**Belén
Garijo**

-

62 ans

Nationalité espagnole

Échéance du mandat : 2026

Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

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

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

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

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Merck * (Allemagne)	Présidente du Directoire et Directrice Générale du groupe
---------------------	---

AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS

Société étrangère

BBVA * (Espagne)	Administrateur
------------------	----------------

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

ÉCHÉANCE DU MANDAT

Société étrangère

Merck Healthcare (Allemagne)	Président-Directeur Général	2021
------------------------------	-----------------------------	------

* Sociétés cotées



**Béatrice
Guillaume-
Grabisch**

-
58 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2024

Membre du Comité d'Audit

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

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

- Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse
- Détient 1 830 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Nestlé S.A. (Suisse) * Directrice Générale Ressources Humaines et Business Services

AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS

Autre

GS1 Administrateur

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

ÉCHÉANCE DU MANDAT

Société étrangère

Nestlé (Allemagne) Directrice Générale 2018

Autre

MarkenVerband/Association des producteurs de marques (Allemagne) Membre du Directoire 2019

* Société cotée.



Thierry Hamel

-
68 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2026

Entré dans le Groupe L'Oréal en 1979, Thierry Hamel a effectué une grande partie de sa carrière dans la Division Produits Professionnels où il exerce les fonctions de Chef de Projet Excellence Commerciale & Enseignement Professionnel de la Division Produits Professionnels en France.

Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés en avril 2022 par la CFE-CGC pour une période de quatre ans.

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

PRINCIPALES FONCTIONS EXERCÉES EN DEHORS DE L'ORÉAL

Néant

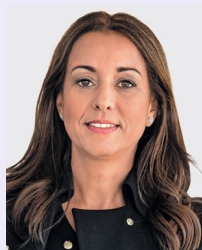
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Néant

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

ÉCHÉANCE DU MANDAT

Néant



**Ilham
Kadri**

-

53 ans

Nationalité française
et marocaine

Échéance du
mandat : 2024

Membre du Comité
d'Audit

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

Ilham Kadri est administrateur de L'Oréal depuis 2020.

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

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Solvay (Belgique) *	Présidente du Comité Exécutif et CEO Membre du Conseil d'Administration
---------------------	--

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Société étrangère

A.O. Smith Corporation *	Membre du Conseil d'Administration
--------------------------	------------------------------------

Autre

Hôpital Universitaire de Bruxelles	Administrateur
------------------------------------	----------------

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

ÉCHÉANCE DU MANDAT

Société étrangère

Diversey	Présidente et CEO	2018
----------	-------------------	------

* Société cotée.



**Jean-Victor
Meyers**

-

36 ans

Nationalité française

Échéance du
mandat : 2024

Membre du Comité
Stratégie et
Développement
Durable

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

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

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

Téthys SAS	Membre du Conseil de Surveillance
Téthys Invest SAS	Membre du Conseil de Surveillance
Orsay Holding SAS	Président

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

ÉCHÉANCE DU MANDAT

Société française

Exemplaire SAS	Président	2022
----------------	-----------	------



Nicolas Meyers

34 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2024

Membre du Comité d'Audit

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

Nicolas Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2020.

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

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

Autre

Fondation Bettencourt Schueller	Membre du Conseil d'Administration
---------------------------------	------------------------------------

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

Néant



Virginie Morgon

53 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2025

Présidente du Comité d'Audit

Présidente du Directoire d'Eurazeo de 2008 à février 2023, après 16 années chez Lazard. Elle est également *Co-Chair* du Comité de Paris de Human Rights Watch.

Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013.

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

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Eurazeo *	Présidente du Directoire (jusqu'en février 2023)
-----------	--

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

Eurazeo Investment Manager ^E	Présidente du Conseil d'Administration (jusqu'en 2023)
Eurazeo Mid Cap ^E	Présidente du Conseil d'Administration (jusqu'en 2023)
Doctolib ^E	Membre du Comité de Surveillance (jusqu'en février 2023)

Sociétés étrangères

Alpine Newco Inc. (USA) ^E	Présidente (jusqu'en février 2023)
Eurazeo North America Inc. (USA) ^E	Présidente (jusqu'en février 2023)

Autres

Human Rights Watch	<i>Co-Chair</i> du Comité de Paris
Fonds de dotation Eurazeo ^E	Présidente du Conseil d'Administration (jusqu'en février 2023)

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

ÉCHÉANCE DU MANDAT

Sociétés françaises

Idinvest Partners	Présidente du Conseil de Surveillance	2021
Eurazeo	Directeur Général	2018
Asmodee Holding	Présidente du Conseil de Surveillance	2018
Eurazeo PME	Présidente du Conseil de Surveillance	2018
Grandir (Investissement les Petits Chaperons Rouges)	Membre du Conseil de Surveillance	2018
CPK	Vice-Présidente du Comité de Surveillance	2018
Vivendi	Membre du Conseil de Surveillance	2018

Sociétés étrangères

Moncler SpA (Italie)	Membre du Conseil d'Administration	2022
Moncler SpA (Italie)	Vice-Présidente du Conseil d'Administration	2019
Abasic SL (Espagne)	Administrateur	2018
Open Road Parent LLC (USA)	<i>Member of the Board of Directors</i>	2018
Trader Interactive LLC (USA)	<i>Member of the Board of Directors</i>	2018

* Société cotée.

^E Filiale ou participation d'Eurazeo (seul ou de concert).



Alexandre Ricard

-

50 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2025

Membre du Comité Stratégie et Développement Durable

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

Alexandre Ricard est administrateur de L'Oréal depuis 2021.

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

PRINCIPALES FONCTIONS EXERCÉES EN DEHORS DE L'ORÉAL

Pernod Ricard * Président-Directeur Général

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa ^{PR}	Membre du Comité de surveillance Représentant permanent de Pernod Ricard
Martell & Co SA ^{PR}	Administrateur
Société Paul Ricard	Membre du Directoire
Le Delos Invest I	Administrateur
Le Delos Invest II	Administrateur

Sociétés étrangères

Suntory Allied Limited (Japon) ^{PR}	Président
Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd (Royaume-Uni) ^{PR}	Administrateur
Havana Club International SA (Cuba) ^{PR}	Membre du Conseil d'Administration (<i>Junta de Directores</i>)
Bendor SA (Luxembourg)	Administrateur

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

ÉCHÉANCE DU MANDAT

Sociétés étrangères

Havana Club Know-How SARL (Luxembourg)	Gérant	2018
Havana Club Holding SA (Luxembourg)	Administrateur	2018

* Société cotée.

^{PR} Société du Groupe Pernod Ricard.



Benny de Vlieger

-

58 ans

Nationalité belge

Échéance du mandat : 2026

Après une première expérience dans le groupe Delhaize, Benny de Vlieger a rejoint L'Oréal Belgique en 1989. Il exerce les fonctions de Représentant pour la Division des Produits Publics en Belgique.

Benny de Vlieger a été désigné administrateur représentant les salariés en avril 2022 par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) pour une période de quatre ans.

- Adresse professionnelle : L'Oréal - 41, rue Martre - 92117 Cllichy Cedex

PRINCIPALES FONCTIONS EXERCÉES EN DEHORS DE L'ORÉAL

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Néant

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

Néant

2.2.3. Évolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux

Évolutions en 2022

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

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

L'Assemblée Générale du 21 avril 2022 a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon, pour une durée de quatre ans. Le Conseil d'Administration peut compter sur son engagement, son expérience et sa compétence, ainsi que sur sa grande maîtrise des sujets de gouvernance pour faire face aux attentes croissantes des parties prenantes. M. Jean-Paul Agon est engagé dans la réussite et le rayonnement de l'entreprise depuis plus de 40 ans. Sa connaissance approfondie de l'entreprise, de son environnement et du marché de la beauté est un atout majeur dans les débats et décisions du Conseil relatifs à la définition de la stratégie de L'Oréal et le suivi de sa mise en œuvre. M. Agon est également très attaché aux valeurs de L'Oréal et à la transmission de sa culture.

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

L'Assemblée Générale du 21 avril 2022 a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Patrice Caine, pour une durée de quatre ans. M. Patrice Caine apporte au Conseil son expertise des sujets de gouvernance, son expérience de dirigeant d'une entreprise internationale de premier plan, sa vision stratégique, son expertise industrielle, ainsi que sa connaissance approfondie des nouvelles technologies et de la cybersécurité.

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

L'Assemblée Générale du 21 avril 2022 a renouvelé le mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo, pour une durée de quatre ans. Le Conseil bénéficie de son expérience de dirigeante d'un grand groupe international. Ses compétences scientifiques et son expertise en recherche et innovation acquise dans le cadre de sa carrière dans l'industrie pharmaceutique sont des atouts précieux pour le Conseil.

Évolutions en 2023

Renouvellement de deux mandats d'administrateurs : Mme Sophie Bellon et Mme Fabienne Dulac

- **Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon**

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

Mme Sophie Bellon est Présidente-Directrice Générale du groupe Sodexo, après avoir occupé pendant plus de 20 ans différentes responsabilités au sein de ce groupe.

Sodexo, leader mondial des services de qualité de vie, est implanté dans 53 pays et compte 422 000 collaborateurs dans le monde.

Mme Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015. Elle est la présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Mme Sophie Bellon préside le Comité des Nominations et de la Gouvernance jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 : M. Patrice Caine lui succèdera à la tête de ce Comité dont elle reste membre. Elle était également membre du Comité d'Audit jusqu'en avril 2022.

Mme Bellon est une administratrice indépendante, très impliquée dans les travaux des Comités, qui apporte au Conseil sa connaissance pluridisciplinaire de l'entreprise, son ouverture internationale, sa maîtrise des sujets de gouvernance, sa vision stratégique et ses engagements en matière de responsabilité sociale et sociétale.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 100 % pour les réunions du Conseil d'Administration et à 98 % pour les réunions des Comités.

- **Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Fabienne Dulac**

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

Mme Dulac est Directrice de la Transformation du groupe Orange à compter d'avril 2023 et membre de son Comité Exécutif depuis 2015. Elle a rejoint ce groupe en 1997 où elle a occupé différentes responsabilités dans le marketing, le business développement, la communication, le digital, avant d'assurer la Direction Générale d'Orange France de 2015 à avril 2023. Elle assure la mise en place des grands projets de transformation du groupe Orange. Elle est également administrateur de La Française des Jeux.

Fabienne Dulac est administrateur de L'Oréal depuis 2019. Elle est membre de deux Comités : le Comité d'Audit et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Elle exerce son mandat d'administratrice indépendante avec beaucoup d'engagement et une grande liberté de jugement. Elle apporte au Conseil d'Administration de L'Oréal sa connaissance de l'industrie du numérique, du consommateur et de la relation client, son expertise en Ressources Humaines et son expérience de pilotage d'une organisation en forte transformation.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 88 % pour les réunions du Conseil d'Administration et à 84 % pour les réunions des Comités.

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

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

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

2.3. Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

2.3.1. Information générale sur les séances en 2022 du Conseil d'Administration et de ses Comités

Le Conseil s'est réuni à 7 reprises en 2022.

Quatre Comités préparent les débats et les délibérations du Conseil. 19 réunions ont été organisées en 2022 :

- 6 réunions du Comité Stratégie et Développement Durable ;
- 5 réunions du Comité d'Audit ;
- 4 réunions du Comité des Nominations et de la Gouvernance et
- 4 réunions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

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

Executive sessions :

Les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe (article 4.2 du Règlement Intérieur). Une *executive session* s'est tenue le 7 décembre 2022. D'abord en présence du Président du Conseil, l'*executive session* s'est ensuite poursuivie sans sa présence. Le Comité d'Audit se réunit également deux fois par an en présence des Commissaires aux Comptes et en l'absence de tout représentant de la Direction Générale, à l'issue des réunions consacrées à l'examen des comptes annuels et semestriels. Ces deux réunions se sont tenues les 9 février et 28 juillet 2022.

Assiduité

La préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités requièrent une disponibilité et un investissement importants des administrateurs. En 2022, le taux d'assiduité aux séances du Conseil a été en moyenne de 97,5 %. Le taux d'assiduité individuel aux réunions du Conseil et des Comités d'Études est précisé ci-après. La répartition de la rémunération attribuée aux administrateurs, établie selon l'assiduité de chacun d'entre eux aux réunions du Conseil et des différents Comités, est détaillée dans le paragraphe 2.4.

Assiduité individuelle des Administrateurs en 2022 aux réunions du Conseil et des Comités

	Conseil d'Administration	Stratégie et Développement Durable	Audit	Nominations et Gouvernance	Ressources Humaines et Rémunérations
	7 réunions	6 réunions	5 réunions	4 réunions	4 réunions
M. Jean-Paul Agon	100 %	100 %			
M. Nicolas Hieronimus	100 %				
Mme Françoise Bettencourt Meyers	100 %	100 %		100 %	100 %
M. Paul Bulcke	100 %	100 %		100 %	100 %
Mme Sophie Bellon	100 %		100 %**	100 %	100 %
M. Patrice Caine	100 %	100 %		100 %	
Mme Fabienne Dulac	71 %		80 %		100 %
Mme Belén Garijo	86 %				50 %
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch	100 %		100 %		
M. Thierry Hamel (à partir du 21 avril 2022)	100 %				
Mme Ilham Kadri	100 %		75 % *		
M. Jean-Victor Meyers	100 %	100 %			
M. Nicolas Meyers	100 %		100 %		
Mme Virginie Morgon	100 %		100 %		
M. Alexandre Ricard	100 %	100 % *			
M. Benny de Vlieger (à partir du 21 avril 2022)	100 %				
MOYENNE 2022	97,5 %	100 %	93,5 %	100 %	91,5 %

* Administrateur ayant rejoint ce Comité en 2022.

** Administrateur ayant quitté ce Comité en 2022.

2.3.2. Activité du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de L'Oréal détermine chaque année les orientations stratégiques de L'Oréal, qui intègrent les enjeux liés au changement climatique et plus généralement les sujets de développement durable, d'éthique, ainsi que la raison d'être « Créer la beauté qui fait avancer le monde ». Le Conseil veille à la mise en œuvre des orientations stratégiques, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

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

Chacun des quatre Comités d'Études mis en place par le Conseil d'Administration pour instruire les sujets relevant de leur domaine d'expertise est impliqué dans la détermination et le suivi de la stratégie. Les travaux des Comités font systématiquement l'objet d'un compte rendu présenté par leur Président lors des séances du Conseil.

Les travaux du Conseil d'Administration s'appuient sur un Règlement Intérieur reproduit intégralement dans le présent document également accessible sur le site Internet loreal-finance.com. Il est mis à jour par le Conseil d'Administration afin de tenir compte de l'évolution des lois et règlements, des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise et de son propre mode de fonctionnement, notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle de ses travaux. Les dernières actualisations du Règlement Intérieur datent des 9 février et 13 octobre 2022. Il s'agissait de modifier le nombre d'actions minimum dont les administrateurs doivent être propriétaires et d'intégrer la mise à jour de la « Charte des Prestations de Services pouvant être confiées aux Commissaires aux Comptes du Groupe L'Oréal et à leurs réseaux ».

La composition du Conseil d'Administration de L'Oréal, les règles qu'il s'impose, son mode de fonctionnement et les travaux qu'il a menés dans l'année, évalués tous les ans par les administrateurs, ainsi que les décisions prises, sont détaillés aux paragraphes 2.2 et 2.3.

Les travaux du Conseil en 2022

Composition	Indépendance ♦	Nombre de réunions en 2022	Assiduité	Comités d'études
16 administrateurs	50 %	7	97,5 %	4

♦ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration. Hors administrateurs représentant les salariés.

Les travaux et ordres du jour ont été établis de façon à couvrir l'ensemble des sujets relevant de la compétence du Conseil d'Administration et à répondre aux attentes exprimées par les administrateurs lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil.

Le Conseil d'Administration est systématiquement informé des travaux des différents Comités par leur Président et fonde ses décisions sur la base de leurs recommandations.

Principales activités 2022

Gouvernement d'entreprise

Composition du Conseil d'Administration :

- Proposition de renouvellement des mandats de M. Jean-Paul Agon, M. Patrice Caine et Mme Belén Garjo à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 ;
- Accueil de deux nouveaux administrateurs représentant les salariés : M. Thierry Hamel et M. Benny de Vlieger.

Composition des Comités :

- Révision de la composition des Comités : Mme Ilham Kadri intègre le Comité d'Audit, en remplacement de Mme Sophie Bellon et M. Alexandre Ricard rejoint le Comité Stratégie et Développement Durable.

Reconduction de la dissociation des fonctions :

- Renouvellement de M. Jean-Paul Agon en qualité de Président du Conseil ;
- Renouvellement de M. Nicolas Hieronimus en qualité de Directeur Général.

Évaluation du mode de fonctionnement et de l'organisation du Conseil :

- Définition des sujets stratégiques sur lesquels le Conseil souhaite plus particulièrement concentrer sa réflexion en 2023 ;
- Propositions d'améliorations.

Tenue d'une executive session :

- Réunion des administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des administrateurs salariés ou collaborateurs internes.

Dialogue avec les actionnaires et les investisseurs :

- Information et débat sur les attentes et positions des principaux investisseurs et sociétés de conseil en vote (*proxy advisors*), exprimées lors de rencontres avec les directions de la Société en charge de la préparation de l'Assemblée Générale ;
- Information et débat sur le bilan de l'activité « relations actionnaires » : roadshows, conférences, événements et rencontres thématiques en particulier sur les sujets de RSE, e-réunions avec le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels ;
- Information et débat sur l'évolution des attentes et les points d'attention des investisseurs avant et après la publication des résultats ;
- Réponses aux questions écrites posées par les actionnaires avant l'Assemblée Générale.

Examen des Conventions courantes et de l'indépendance des administrateurs**Politique de rémunération, Ressources Humaines, mixité au sein des instances dirigeantes**

- Délibération sur la **politique de rémunération des mandataires sociaux** pour 2022, en particulier celles du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général ;
- **Fixation de la rémunération 2021** des mandataires sociaux et **évaluation de la performance** du Directeur Général ;
- Adoption du **Plan d'attribution d'actions de performance** du 13 octobre 2022 ;
- Troisième **Plan d'actionariat des salariés** ;
- Information et débat sur la **politique des Relations Humaines** du Groupe dont politique de rémunération, politique de diversité et de mixité, égalité professionnelle Femmes/Hommes, attractivité de L'Oréal et rétention des talents, programme L'Oréal pour la Jeunesse ;
- Fixation des **objectifs de mixité** au sein des postes stratégiques.

Activité, résultats et stratégie

- **Contrôle de la gestion** économique et financière du Groupe ;
- Détermination des **orientations stratégiques** en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux ;
- Revue systématique lors de chaque réunion de **l'activité et des résultats du Groupe** (chiffre d'affaires réalisé par Divisions, par Zones géographiques, par marques, dans le e-commerce) et de **l'évolution du marché** cosmétique, des résultats de la concurrence et du positionnement relatif du Groupe ;
- Analyse des **projets d'acquisitions** ;
- Information sur les conséquences de la **crise sanitaire** liée à la Covid-19 et de la **situation en Ukraine** ;
- **Thèmes stratégiques** examinés en 2022 en Conseil avec présentations par des Dirigeants de L'Oréal en charge de ces questions suivies de débats :
 - Cybersécurité,
 - RSE,
 - Politique Éthique,
 - Opérations,
 - Chine,
 - Digital et e-commerce ;
- Thèmes traités lors du **Conseil Stratégique annuel de juin 2022** :
 - Recherche & Innovation, la Beauty Tech et les Sciences Vertes ;
 - Cartographie des risques ;
 - Indies brands.

Formation RSE du Conseil avec présentations par des intervenants externes et internes de L'Oréal suivies de débats :

- Accélération des enjeux climatiques ;
- Reporting de durabilité : la standardisation européenne ;
- Impact écologique du numérique ;
- Roadmap L'Oréal Développement Durable, Beauty Tech et IT.

2.3.3. Activité des Comités du Conseil d'Administration

Les débats et les décisions du Conseil sont facilités par les travaux de ses Comités d'Études, qui lui rendent compte après chacune de leurs réunions. Les missions de chaque Comité sont détaillées dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Les Comités du Conseil d'Administration agissent strictement dans le cadre des missions qui leur ont été données par le Conseil. Ils préparent activement ses travaux,

sont force de propositions, mais n'ont aucun pouvoir de décision. Tous les administrateurs membres d'un Comité participent en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires aux réunions des Comités. En 2022, les Comités ont à nouveau été chargés par le Conseil de préparer ses délibérations. La composition de ces Comités, leurs missions et leurs travaux en 2022 sont détaillés ci-après.

Comité Stratégie et Développement Durable

Composition	Indépendance	Nombre de réunions en 2022	Assiduité (moyenne 100 %)	Date d'entrée dans le Comité
M. Jean-Paul Agon (Président)		6	100 %	2011
Mme Françoise Bettencourt Meyers			100 %	2012
M. Paul Bulcke			100 %	2017
M. Patrice Calne	♦		100 %	2020
M. Jean-Victor Meyers			100 %	2020
M. Alexandre Ricard	♦		100 %	2022

♦ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.

Il est précisé que deux membres sont issus de la famille Bettencourt Meyers et un membre est lié à Nestlé.

Un point sur les dernières initiatives en matière de RSE est présenté à chaque réunion par la Directrice Générale RSE de L'Oréal.

Principales activités 2022

Situation sanitaire et géopolitique

- Point régulier sur les conséquences de la Covid-19 ;
- Situation en Ukraine.

Stratégie

- Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité ;
- Point sur l'évolution des marchés et de la concurrence ;
- Analyse de la performance des derniers lancements de produits ;
- Examen des projets d'acquisitions et de projets de partenariats ;
- Suivi des acquisitions récentes ;
- Examen du projet Ambition France : modification du périmètre de L'Oréal SA ;
- Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe ;
- Examen lors de chaque réunion d'une des marques du Groupe.

Développement Durable

- Examen systématique lors de chaque réunion des dernières initiatives du programme L'Oréal pour le Futur présentées par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale :
 - Fonds L'Oréal pour la régénération de la nature,
 - Création du Circular Innovation Fund,
 - Atteinte par certains sites du statut « carbone neutre » ⁽¹⁾ scopes 1 & 2,
 - Création du consortium Ecobeautyscore,
 - Politique de salaires décents,
 - 1^{re} édition du « One D/Way for the future » pour diffuser les bonnes pratiques et mobiliser les salariés,
 - Initiatives de packaging rechargeable,
 - Plan de sobriété digitale.
- Examen du projet de ligne de crédit adossée à des critères ESG et sur l'émission obligatoire liée à des objectifs de développement durable.

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

Comité d'Audit

Composition	Indépendance : 60 %	Nombre de réunions en 2022	Assiduité (moyenne 93,5 %)	Date d'entrée dans le Comité
Mme Virginie Morgon (Présidente)	♦	5	100 %	2013
Mme Fabienne Dulac	♦		80 %	2019
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch			100 %	2016
Mme Ilham Kadri	♦		75 %	2022
M. Nicolas Meyers			100 %	2021

♦ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.

Le Comité est présidé par Mme Virginie Morgon, administrateur indépendant qui dispose d'une compétence financière reconnue.

Les membres du Comité d'Audit disposent des compétences financières et comptables nécessaires du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe.

Les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions, à l'exclusion des délibérations qui les concernent. Le Comité se réunit au moins deux fois par an hors la présence du management, avec la participation des Commissaires aux comptes. Le Comité n'a pas jugé utile de recourir à des experts extérieurs. Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général ne sont pas membres du Comité.

ÉVOLUTION PREVUE EN 2023

Sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé que M. Benny de Vlieger rejoindra le Comité d'Audit à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

Principales activités 2022

Suivi du processus d'élaboration de l'information financière

- Examen des résultats annuels, semestriels dont les communiqués de presse et du bilan. Analyse du résultat d'exploitation par Division et Zone ;
- Examen des Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et consolidés (dont les points clés de l'audit) ;
- Examen du plan d'audit 2022 des Commissaires aux Comptes et des résultats des vérifications effectuées, de leurs recommandations ainsi que des suites données dans le cadre du contrôle légal des comptes ;
- Approbation par le Comité d'Audit des services autres que la certification des comptes et mise à jour de la Charte des Prestations de Services pouvant être confiées aux Commissaires aux Comptes du Groupe L'Oréal et à leurs réseaux ;
- Trésorerie et financements.

Contrôle Interne, risques et conformité

- Examen des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre (notamment le Plan de Vigilance et prévention de la corruption) ;
- Synthèse des revues de Contrôle interne réalisées en 2022 par les Commissaires aux Comptes ;
- Suivi de l'activité de l'Audit Interne, incluant les engagements RSE et point cybersécurité ;
- Mise à jour de la cartographie des risques Groupe ;
- Examen des risques juridiques et des éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine de L'Oréal ;
- Suivi du business plan des principales acquisitions, du *goodwill* et *impairment* ;
- *Data privacy* : suivi des politiques mises en place ;
- Point sur les assurances et sur le risque de fraude ;
- Risques et enjeux digitaux.

Suivi du processus d'élaboration de l'information extra-financière et des risques extra-financiers

- Examen de l'évolution de la réglementation en matière de reporting extra-financier : *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ;
- Examen des projets de standardisation du reporting extra-financier : projets de standards de l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) et de l'International Sustainability Standards Board (ISSB) ainsi que le projet de règles de la Securities and Exchange Commission (SEC) ;
- Examen des revues effectuées par l'Organisme Tiers Indépendant en matière de RSE et les Commissaires aux Comptes ayant permis l'émission d'un Rapport volontaire d'assurance raisonnable sur une sélection d'indicateurs ;
- Devoir de vigilance : focus sur les Droits Humains ;
- Étude sur les risques climatiques 2022 ;
- Présentation du projet de matrice de double matérialité.

Comité des Nominations et de la Gouvernance

Composition	Indépendance : 50 %	Nombre de réunions en 2022	Assiduité (moyenne 100 %)	Date d'entrée dans le Comité
Mme Sophie Bellon (Présidente)	♦	4	100 %	2016
Mme Françoise Bettencourt Meyers			100 %	2020
M. Paul Bulcke			100 %	2017
M. Patrice Caine	♦		100 %	2018

♦ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.

Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général peuvent assister aux séances du Comité, en dehors d'un point à l'ordre du jour qui les concerne directement.

ÉVOLUTIONS PREVUES EN 2023

Sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé que M. Patrice Caine assurera la Présidence de ce Comité, en remplacement de Mme Sophie Bellon, à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

Principales activités 2022

Composition du Conseil

- Réflexion sur la composition du Conseil (politique de diversité, complémentarité des profils, compétences, équilibre femmes/hommes, cumul de mandats, etc.) et mise à jour de la matrice des compétences des administrateurs ;
- Point sur les renouvellements de mandats soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 ;
- Examen des modalités de renouvellements de mandats des deux administrateurs représentant les salariés ;
- Intégration et formation des deux nouveaux administrateurs représentant les salariés ;
- Réflexion sur la composition des Comités du Conseil et propositions.

Gouvernance

- Analyse des politiques de votes 2022 des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les sujets de gouvernance (composition du Conseil, équilibre des pouvoirs, mandats, indépendance des administrateurs, etc.) ;
- Guide de l'Administrateur représentant les salariés : examen du projet de document élaboré avec le concours des administrateurs représentant les salariés ayant achevé leur mandat ;
- Examen de l'indépendance de chacun des administrateurs au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et examen des conventions courantes ;
- Examen de la synthèse des résultats de l'auto-évaluation du Conseil ;
- Analyse des Rapports 2022 de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise ;
- Comité des Valeurs : bilan des actions déployées en 2022 ;
- Proposition au Conseil concernant l'organisation de l'*executive session* de décembre 2022.

Plans de succession et plan d'urgence

- Examen des plans de succession en vue d'assurer la continuité de la Direction Générale et de la Présidence du Conseil en cas de vacance imprévue et à moyen terme ;
- Examen des postes clés de l'organisation dans la perspective d'assurer la continuité de l'activité (à court terme).

Actualité réglementaire et connaissance des pratiques et attentes de place

- Projet de directive européenne sur le devoir de vigilance en matière de durabilité (*Corporate Sustainability Due Diligence*) ;
- Elargissement des missions légales du Conseil d'administration dans le cadre des activités des sociétés anonymes⁽¹⁾ ;
- Mise à jour du Guide d'application du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise sur les sociétés cotées (mars 2022) ;
- Rapport du Gouvernement sur les Administrateurs représentant les salariés ;
- Évolutions réglementaires attendues au niveau européen (EFRAG, *Directive Women on Board...*).

(1) Article 6 de la Loi n° 2022-296 du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France.

Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Composition	Indépendance : 60 %	Nombre de réunions en 2022	Assiduité (moyenne 91,5 %)	Date d'entrée dans le Comité
Mme Sophie Bellon (Présidente)	♦	4	100 %	2018
Mme Françoise Bettencourt Meyers			100 %	2020
M. Paul Bulcke			100 %	2017
Mme Fabienne Dulac	♦		100 %	2020
Mme Belén Garijo	♦		50 %	2015

♦ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.

Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général peuvent assister aux séances du Comité, exception faite d'un point à l'ordre du jour qui les concerne directement.

ÉVOLUTION PREVUE EN 2023

Sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé que M. Thierry Hamel rejoindra le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

Principales activités 2022

Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux (« DMS »)

- Analyse des politiques de vote des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les questions de rémunération ;
- Rémunération des DMS concernant les exercices 2021 et 2022 :
 - analyse de la performance 2021 du Président-Directeur Général (de janvier à fin avril 2021) et du Directeur Général (de mai à fin décembre 2021) et communication au Conseil d'Administration d'une recommandation en matière de fixation de la rémunération variable annuelle 2021 ;
 - proposition des objectifs et pondérations pour 2022 pour le Directeur Général ;
- Rémunération des DMS concernant l'exercice 2023 :
 - examen de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration et au Directeur Général ;
 - réflexion concernant la structure de la rémunération variable annuelle du Directeur Général, et les objectifs pour 2023.
- *Say on Pay* : préparation des projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée du 21 avril 2022 ;
- Actualités sur les rémunérations : rapport 2022 de l'AMF et du HCGE ainsi que la mise à jour du Guide d'application du Code Afep-Medef ;
- Ratios sur les écarts de rémunération : élargissement du périmètre.

Rémunération des Administrateurs

- Rémunération attribuée aux administrateurs : répartition pour 2022 ;
- Proposition d'évolutions dans la politique applicable pour 2023.

Conventions réglementées

- Examen de la convention réglementée en cours concernant M. Nicolas Hieronimus.

Politique Ressources Humaines

- Examen de la politique de rémunération du Groupe : nouvelles évolutions et point sur l'inflation ;
- Examen de la politique handicap du Groupe ;
- Politique de diversité et parité dans les instances dirigeantes : présentation des différents leviers et résultats obtenus, notamment en ce qui concerne l'égalité femmes-hommes au niveau des instances de direction ⁽¹⁾.

Politique Long Term Incentives (« LTI »)

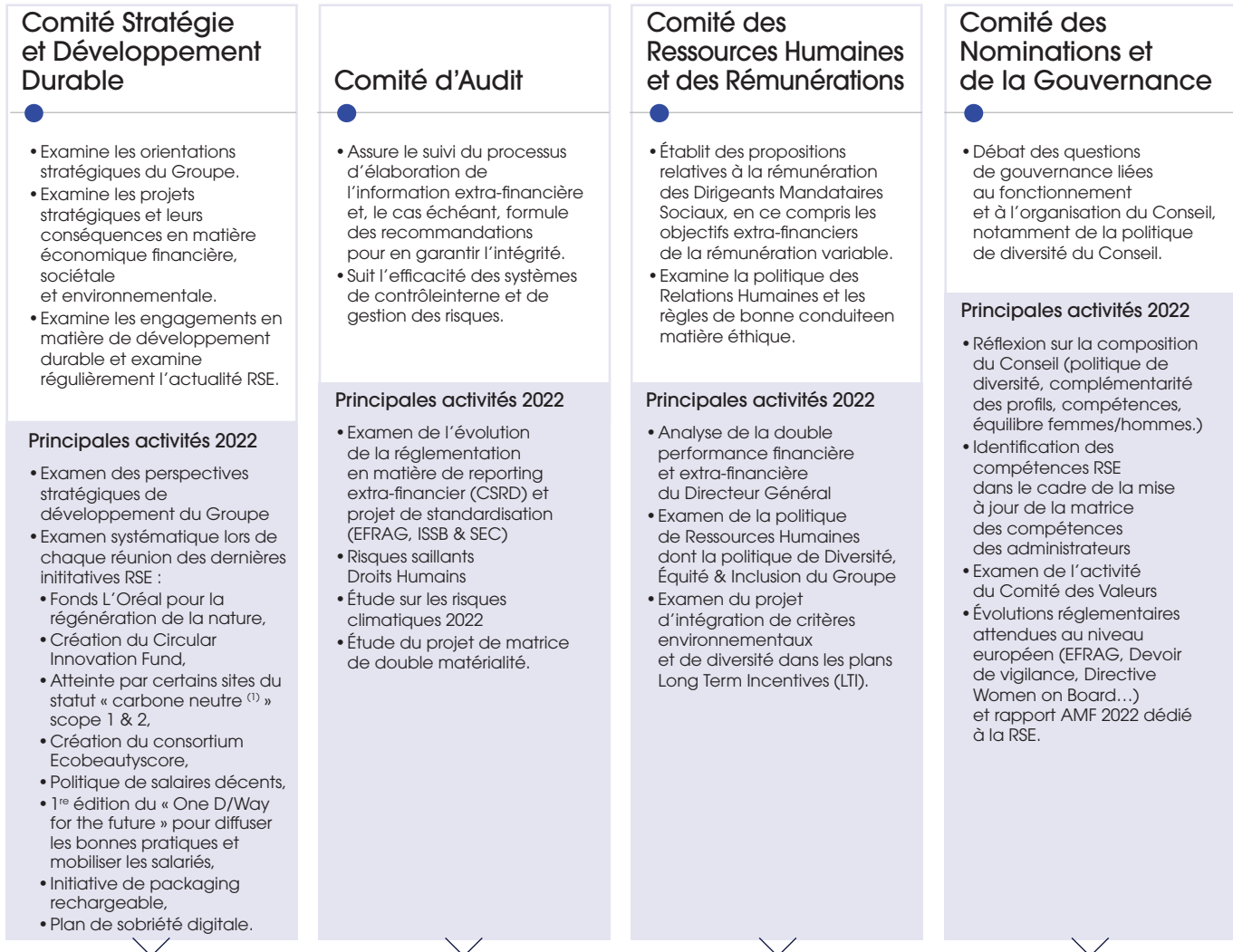
- Livraison des plans LTI : constatation des performances relatives au Plan d'ACAs de 2018 ;
- Examen du projet de résolution concernant le Plan d'ACAs en vue de l'Assemblée Générale 2022, proposant l'intégration de critères extra-financiers ;
- Préparation du Plan d'ACAs d'octobre 2022 ;
- Proposition d'attribution au Directeur Général.

Actionnariat salarié

- Bilan du 3^e Plan mondial mis en oeuvre en 2022.

(1) Les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité sont présentés au sein du paragraphe 4.3.2.6.

2.3.4. Implication du Conseil et de ses Comités en matière de durabilité



Conseil d'Administration

- Détermine les orientations stratégiques, prend en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans ses décisions, revoit annuellement la politique RSE du Groupe et dispose d'un compte rendu de chaque réunion du CSDD sur le programme L'Oréal pour le Futur.**

Principales activités 2022

- Information systématique du Conseil d'Administration sur les travaux de ses quatre Comités
- Mise à jour des orientations stratégiques intégrant les enjeux sociaux et environnementaux
- Examen de la mise à jour de la cartographie des risques intégrant les risques de durabilité
- Examen de l'avancement du programme de développement durable L'Oréal pour le Futur par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale.
- Présentation de membres du Comité exécutif intégrant systématiquement les enjeux RSE de leur activité : Directeur Général Relations Humaines, Directeur Général Zone Asie du Nord et L'Oréal Chine, Directrice Générale du Digital et Marketing, Directeur Général Opérations, Directrice Générale Adjointe - Recherche, Innovation et Technologie
- Point sur la politique éthique du Groupe
- Point sur le déploiement de la raison d'être

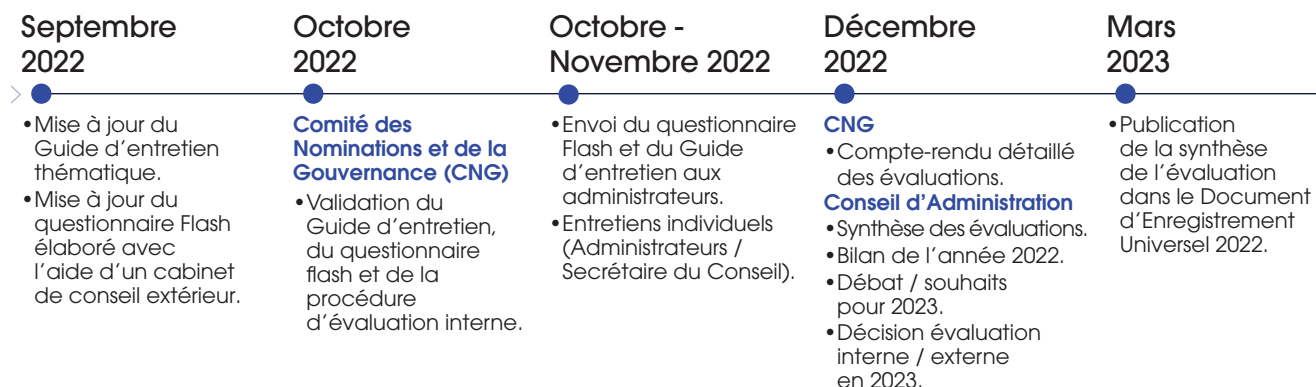
- Formation RSE du Conseil d'Administration par des experts externes et internes sur :**
 - Accélération des enjeux climatiques
 - Reporting de durabilité : standardisation européenne
 - Impact écologique du digital
 - Roadmap L'Oréal Développement Durable, Beauty Tech et IT

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

2.3.5. Auto-évaluation du Conseil d'Administration

Organisation de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil



- **Processus annuel** d'évaluation formalisée du Conseil dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place comme celles de l'AMF.
- **Objectifs principaux** :
 - Vérifier que les ordres du jour des réunions du Conseil couvrent bien l'étendue de ses missions, que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil ;
 - Formuler des suggestions d'améliorations ;
 - Émettre des propositions sur les sujets stratégiques à approfondir en 2023.
- **Support et procédure** :
 - Un **guide d'entretien thématique** mis à jour en octobre 2022, reprend les principes énoncés par le Code AFEP-MEDEF et identifie les pratiques du Conseil et les attentes de Place. Il permet à chaque administrateur de s'interroger sur le bon fonctionnement du Conseil et sur sa contribution personnelle aux travaux et décisions de celui-ci ;
- Un **questionnaire** a été préparé et revu en 2022 **avec le concours du cabinet Spencer Stuart** ;
- Des **entretiens individuels** ont eu lieu entre les administrateurs et le secrétaire du Conseil en novembre et décembre 2022 ;
- Une **restitution des réponses et entretiens** a été réalisée lors de la réunion du Comité des Nominations et de la Gouvernance du 6 décembre 2022, puis lors du Conseil d'Administration du 7 décembre 2022, suivie d'un débat entre administrateurs et de décisions pour 2023.
- **Thèmes principaux de l'évaluation** :
 - La composition du Conseil, son organisation et son fonctionnement ;
 - La qualité et la pertinence des informations communiquées ;
 - L'engagement du Conseil dans la définition de la stratégie de L'Oréal ;
 - L'activité des Comités ;
 - Les principaux sujets de gouvernance.

Appréciation générale	Axes d'amélioration / Actions à mener / Thèmes à traiter
<p>La composition du Conseil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversité en termes de genre, d'âge, de profil et d'expérience. • Compétences attendues bien représentées au regard des besoins définis par le Conseil (voir paragraphe 2.2.1.2.), tout particulièrement celle de Directeur Général en exercice de grandes sociétés internationales – ce qui induit un esprit entrepreneurial très apprécié. • Expérience internationale des administrateurs. • Taille adéquate pour la qualité des travaux, des débats et des prises de décisions. • Nombre d'administrateurs indépendants (50 %) bien adapté, compte tenu de leur profil, de leur grande liberté d'expression et de la structure de l'actionariat. • Bonne intégration des nouveaux administrateurs avec une procédure satisfaisante (remise de tous documents d'information nécessaires, rencontre avec le Secrétaire du Conseil, organisation d'entretiens avec les membres du Comité Exécutif du Groupe ainsi que le Directeur Éthique, Risques et Conformité). • Composition des Comités appropriée, avec des administrateurs compétents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller lors du recrutement de futurs administrateurs à maintenir ce niveau et cette diversité de compétences, ainsi que leur expérience internationale.

Appréciation générale	Axes d'amélioration / Actions à mener / Thèmes à traiter
Le fonctionnement du Conseil	
<ul style="list-style-type: none"> Administrateurs actifs et impliqués. Climat de confiance avec une très grande liberté de parole. Administrateurs indépendants très présents. Discussions très ouvertes animées par un Président encourageant les échanges et les débats. Transparence du Directeur Général qui tient les administrateurs bien informés des performances et des challenges de la Société. Confidentialité des débats et des décisions bien respectée. Règles concernant les conflits d'intérêts bien appliquées. Plateforme digitale globalement bien utilisée, notamment par le Comité d'Audit. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer à rappeler les impératifs de confidentialité au début de chaque réunion. Maintenir l'effort qui a été fait en 2022 sur le respect des horaires sans pour autant réduire le temps des débats. Etendre l'utilisation de la plateforme digitale aux Comités qui ne l'utilisent pas encore.
L'information du Conseil	
<ul style="list-style-type: none"> Information satisfaisante et suffisamment détaillée. Contenu des dossiers préalable aux réunions amélioré par rapport aux années précédentes. Richesse des thèmes traités en 2022. Interventions des managers de L'Oréal bien préparées, complètes et transparentes. Présentation systématique très utile du chiffre d'affaires, des marchés et de la concurrence, du e-commerce et du <i>Travel Retail</i> permettant de s'immerger dans le business opérationnel et de suivre les performances. Continuer de recevoir les rapports des analystes après la publication des résultats et du chiffre d'affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Anticiper encore davantage la mise à disposition de certains documents, dans le respect des impératifs de confidentialité et des contraintes de délais auxquels la Société est soumise. Avoir des intervenants extérieurs lorsque les sujets s'y prêtent. Les thèmes de présentations du management à l'ordre du jour des réunions du Conseil en 2023 ont été fixés à l'issue de la procédure d'autoévaluation et discussion lors du Conseil du 7 décembre 2022 (non communiqués pour des raisons de confidentialité).
La formation du Conseil	
<ul style="list-style-type: none"> Formation RSE du 13 octobre 2022 appréciée. 	<ul style="list-style-type: none"> Souhait des administrateurs représentants les salariés d'être formés aux différents ratios financiers et aux thématiques propres aux Comités dans lesquels ils seront intégrés en 2023.
Le Conseil et la stratégie	
<ul style="list-style-type: none"> Exercice satisfaisant de ses différentes missions et en particulier celle de détermination et de contrôle de la mise en œuvre des orientations stratégiques. Bonne anticipation des réflexions à moyen et long termes. Richesse du Conseil stratégique de juin 2022 avec des thèmes très variés (cartographie des risques - indies brands - Beauty Tech-green science). Sujets RSE abordés très régulièrement au Conseil et dans les Comités. Décisions prises en prenant en considération les enjeux environnementaux et sociaux de L'Oréal. Projets d'acquisition bien présentés et débattus, en ligne avec la stratégie. 	<ul style="list-style-type: none"> Les sujets à l'ordre du jour du Séminaire Stratégique des 8 et 9 juin 2023 ont été fixés à l'issue de la procédure d'autoévaluation et discussion lors du Conseil du 7 décembre 2022 (non communiqués pour des raisons de confidentialité). Organiser des sessions de partages d'expérience approfondis sur certains sujets, en particulier lors des séminaires stratégiques.
Les Comités du Conseil	
<ul style="list-style-type: none"> Comité Stratégie et Développement Durable : point sur une marque à chaque réunion très apprécié. Point RSE systématique jugé important. Comité d'Audit : des travaux qui se sont encore enrichis cette année avec l'instauration d'une réunion supplémentaire compte tenu de l'élargissement de ses missions, portant notamment sur le reporting de durabilité. Comité Ressources Humaines et Rémunérations : bien préparé, travaux bien anticipés. Comité des Nominations et de la Gouvernance : bonne anticipation dans la sélection des nouveaux administrateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de la plateforme digitale dans les Comités Ressources Humaines et Rémunérations et dans le Comité des Nominations et de la Gouvernance à instaurer.
Les questions de Gouvernance	
<ul style="list-style-type: none"> Modalité d'exercice de la Direction Générale : <ul style="list-style-type: none"> Séparation des fonctions de Président et de Directeur Général qui fonctionne de façon très satisfaisante; Complémentarité appréciée du Président et du Directeur Général; et Equilibre des pouvoirs bien assuré (présence des grands actionnaires, nombre ; profil des administrateurs indépendants ; liberté d'expression) Administrateur référent : sans intérêt pour L'Oréal compte tenu de la composition et du mode de fonctionnement actuels du Conseil. Executives sessions : bon fonctionnement. Conflits d'intérêts : bien gérés par les règles en vigueur (non-participation aux débats et aux décisions, déclaration annuelle d'indépendance, procédure d'examen des conventions courantes). Contacts avec les investisseurs et sociétés de conseil de vote : procédure actuelle de rencontres avec les équipes de L'Oréal satisfaisante. 	

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

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

Le Conseil d'Administration de L'Oréal se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise tels que présentés par le Code AFEP-MEDEF. Le Règlement Intérieur précise les modalités de fonctionnement du Conseil, dans l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires, et celui de ses Comités dont les

membres sont des administrateurs auxquels il confie des missions préparatoires à ses travaux. Les dernières actualisations du Règlement Intérieur datent des 9 février et 13 octobre 2022. Il s'agissait de modifier le nombre d'actions minimum dont les administrateurs doivent être propriétaires ainsi que de prendre en compte la mise à jour de la « Charte des Prestations de Services pouvant être confiées aux Commissaires aux Comptes du Groupe L'Oréal et à leurs réseaux ». Le Règlement Intérieur, comme pour les précédentes versions, est rendu public intégralement au présent paragraphe.

PRÉAMBULE

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

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

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

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

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

1. Missions et compétence du Conseil

1.1. Les pouvoirs généraux du Conseil

Le Conseil détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux.

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

Le Conseil s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détention de la corruption et du trafic d'influence.

Le Conseil s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise rend compte de l'activité du Conseil.

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

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

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

1.2. Les relations entre la Direction Générale et le Conseil

1.2.1. Les modalités d'exercice de la Direction Générale

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

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

1.2.2. Les pouvoirs de la Direction Générale

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

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

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

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

1.2.3. Les devoirs de la Direction Générale

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

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

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

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

2. Composition du Conseil

2.1. Les administrateurs

Les administrateurs de la Société :

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

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

2.1.1. L'indépendance

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

2.1.2. La diversité

Le Conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment dans la représentation des femmes et des hommes, des nationalités et de la diversité des compétences. Les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en la matière sont rendus publics dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et intégrés dans le Document de Référence.

2.1.3. Renouvellement des mandats

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

En principe, il est admis par les membres du Conseil que tout administrateur présente sa démission au Conseil avant l'Assemblée Générale qui suit son 73^e anniversaire et qu'il ne se présente plus au renouvellement de son mandat si cette règle ne lui permet pas d'accomplir au moins deux années de mandat.

En tout état de cause, conformément à la loi et aux statuts, le nombre total des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra excéder le tiers des administrateurs en fonction.

2.2. La présidence du Conseil

Le Conseil élit un Président parmi ses membres.

Le Président du Conseil organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

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

Il apporte une contribution active à la définition de la stratégie de développement de la Société et veille, par ailleurs, à favoriser et renforcer les liens de celle-ci avec les principaux acteurs de l'économie.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions.

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

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

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

3. Droits et obligations des administrateurs

3.1. Connaissance et respect des textes réglementaires, recommandations et obligations

Chacun des membres du Conseil déclare avoir connaissance des documents suivants :

- statuts de la Société ;
- textes légaux et réglementaires qui régissent les sociétés anonymes françaises, dans le cadre du fonctionnement d'un Conseil d'Administration et particulièrement les règles relatives :
 - au cumul des mandats,
 - aux conventions et opérations conclues entre l'administrateur et la Société,
 - à la définition des pouvoirs du Conseil,
 - à la détention et l'utilisation d'informations privilégiées, ci-après développées au paragraphe 4.6. ;
- aux recommandations définies par le Code AFEP-MEDEF ;
- Charte Éthique de L'Oréal ;
- Code de Déontologie Boursière de L'Oréal ;
- ainsi que les dispositions du présent Règlement.

3.2. Respect de l'intérêt social

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

Les administrateurs ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

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

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

3.3. Obligations de diligence et d'information

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

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

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

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

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

Chaque membre du Conseil s'engage à être assidu :

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

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise donne aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions.

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

3.4. Formation des administrateurs

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

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

3.5. Obligation de réserve et de secret

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

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

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

Au-delà de cette obligation légale et pour assurer la qualité des débats du Conseil, toutes les informations données aux membres du Conseil ainsi que les opinions exprimées doivent rester strictement confidentielles.

Cette obligation s'applique à toute personne invitée à une réunion du Conseil.

3.6. Déontologie boursière

3.6.1. Principes

La Société s'est dotée d'un Code de Déontologie Boursière, régulièrement mis à jour pour notamment tenir compte des évolutions de la réglementation en vigueur. Ce Code a ainsi été mis à jour suite à l'entrée en application le 3 juillet 2016 du règlement européen n° 596/2014 sur les abus de marché (le « Règlement abus de marché »). Les membres du Conseil respectent les Principes de Déontologie Boursière « relatifs aux informations privilégiées » prévus par ce Code.

Une information privilégiée ne doit être utilisée par l'administrateur que dans le cadre de l'exécution de son mandat. Elle ne doit être en aucun cas communiquée à un tiers en dehors du cadre de l'exercice du mandat d'administrateur, et à des fins autres, ou pour une activité autre, que celles à raison desquelles elle est détenue.

Tout administrateur a le devoir de s'abstenir d'effectuer, ou de faire effectuer, ou de permettre à autrui d'effectuer (y compris par le biais de recommandations ou d'incitations), sur la base de cette information, des opérations sur les titres de la Société, tant que cette information n'est pas rendue publique.

Il est de la responsabilité personnelle de chacun d'apprécier le caractère privilégié d'une information qu'il détient, et, en conséquence, de s'autoriser ou de s'interdire toute utilisation ou divulgation d'information, ainsi que d'effectuer ou de faire effectuer toute opération sur les titres de la Société.

3.6.2. Périodes d'abstention

Pendant la période précédant la publication de toute information privilégiée dont ils ont connaissance, les membres du Conseil, en leur qualité d'initiés, doivent s'abstenir, conformément aux dispositions légales, de toute opération sur les titres de la Société.

En outre, il leur est interdit, conformément au Règlement abus de marché et aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), de réaliser toute opération sur les titres de la Société pendant les périodes suivantes :

- 30 jours calendaires minimum avant la date du communiqué sur les résultats annuels et semestriels ;
- 15 jours calendaires minimum avant la date du communiqué de l'information trimestrielle.

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

3.6.3. Délit d'initié

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

3.6.4. Obligation de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société

Conformément à la réglementation applicable, les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées, telles que définies à l'article 3.1.26 du Règlement abus de marché, doivent déclarer à l'AMF ⁽¹⁾ les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'actions de la Société, ainsi que les transactions opérées sur des instruments qui leur sont liés, dès lors que le montant cumulé de ces opérations excède 20 000 euros pour l'année civile en cours.

Les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées transmettent leur déclaration à l'AMF, par voie électronique dans un délai de 3 jours ouvrés de négociation à compter de la date de l'opération.

Lors de la communication à l'AMF, les déclarants transmettent au Secrétaire du Conseil de la Société une copie de cette communication.

Les déclarations sont ensuite mises en ligne sur son site par l'AMF et font l'objet d'un état récapitulatif annuel dans le Rapport de Gestion de la Société.

(1) Sur l'extranet sécurisé de l'AMF appelé ONDE après avoir demandé des identifiants par courrier électronique adressé à l'adresse suivante : ONDE_Administrateur_Deposant@amf-france.org.

3.6.5. Nomination d'un conseiller interne en déontologie boursière

L'Oréal a nommé un « Conseiller Interne en Déontologie Boursière ».

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

3.7. Détention d'un nombre minimum d'actions

Conformément au Code AFEP-MEDEF et indépendamment de toute obligation statutaire de détention d'actions, les administrateurs doivent être actionnaires de la Société à titre personnel et posséder un nombre significatif d'actions.

Chaque administrateur est propriétaire d'au moins 250 actions de la Société : 125 actions au minimum au jour de sa nomination par l'Assemblée Générale et le solde au plus tard dans les 24 mois suivant cette nomination.

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

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

4. Fonctionnement du Conseil

4.1. Convocation du Conseil

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

Tous les documents nécessaires pour informer les administrateurs sur l'ordre du jour, et sur toute question soumise à l'examen du Conseil, sont joints à la convocation ou bien leur sont adressés ou remis dans un délai raisonnable, préalablement à la réunion.

Ces documents peuvent leur être remis sur une plateforme numérique sécurisée, dans un délai raisonnable préalablement à la réunion. Ils peuvent exceptionnellement être remis en réunion.

4.2. Réunion du Conseil et mode de participation

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt social l'exige et au moins cinq fois par an.

Les dates des réunions du Conseil de l'année suivante sont fixées au plus tard au début de l'été, sauf réunion extraordinaire.

La périodicité et la durée des séances du Conseil doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence des Comités.

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

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

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

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

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

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

Le Conseil peut prendre par consultation écrite des administrateurs, le cas échéant par voie électronique, les décisions suivantes : (i) la cooptation d'administrateurs, (ii) les autorisations liées aux cautions, avals et garanties visés par l'article L. 225-35 du Code de commerce, (iii) les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires si une délégation en ce sens a été consentie par l'Assemblée Générale, (iv) la convocation de l'Assemblée Générale et (v) les décisions de transfert du siège social dans le même département.

À la demande du Président du Conseil, la consultation est adressée par le Secrétaire du Conseil à chaque administrateur, avec indication du délai approprié pour y répondre, tel qu'apprécié par le Président en fonction de la décision à prendre, l'urgence ou le temps de réflexion nécessaire à l'expression du vote. Le document communiqué à cet effet mentionne les modalités de la consultation, son objet, une présentation et motivation de la décision proposée, ainsi que le projet de délibération. Les administrateurs n'ayant pas répondu à l'issue du délai prévu sont réputés ne pas rentrer dans le quorum pour la prise des décisions contenues dans la consultation, sauf extension possible dudit délai par le Président. Le Secrétaire du Conseil consolide les votes des administrateurs sur la délibération proposée et informe le Conseil du résultat du vote.

4.3. Procès-verbaux du Conseil

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

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

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

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

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

Les décisions prises par voie de consultation écrite des administrateurs font l'objet de procès-verbaux conservés dans les mêmes conditions que les autres décisions du Conseil d'Administration.

4.4. Le Secrétaire du Conseil

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

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

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

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

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

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

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

4.5. Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

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

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

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

5. Les Comités du Conseil

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

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

Les membres des Comités sont des administrateurs. Ils sont désignés à titre personnel par le Conseil et ne peuvent pas se faire représenter. Tous les membres des Comités ont la

qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle. Ils participent de manière active aux réunions du Comité en toute liberté de jugement et dans l'intérêt social.

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

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

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

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

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

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

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

5.1. Le Comité Stratégie et Développement Durable

5.1.1. Missions

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

Le Comité examine :

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

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

5.1.2. Organisation des travaux

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

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

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

5.2. Le Comité d'Audit

5.2.1. Missions

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

Le Comité d'Audit doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier, extra-financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles.

Sans préjudice des compétences du Conseil, ce Comité est notamment chargé :

- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, extra-financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité.

Le Comité est informé des règles comptables applicables au sein du Groupe. Il est saisi d'éventuelles questions rencontrées dans la bonne application de ces règles. Il examine tout projet de changement de référentiel comptable ou de modification de méthodes comptables et se tient notamment informé en matière de standards comptables au niveau national et international.

L'examen des comptes par le Comité d'Audit est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise ;

- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que de l'Audit Interne, afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à leur efficacité et leur application cohérente.

De même, il assure le suivi des principales expositions et sensibilités aux risques du Groupe. Le Comité examine notamment le programme et les objectifs de la Direction de l'Audit Interne et revoit les principaux sujets qu'elle identifie ainsi que les méthodes et procédures des systèmes de Contrôle Interne utilisées.

Il examine annuellement la partie du Rapport de Gestion relative aux « facteurs de risques » et aux procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques.

L'examen des comptes par le Comité d'Audit est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques significatifs de l'Entreprise ;

- d'assurer le suivi de la réalisation par le Commissaire aux Comptes de sa mission de contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes.

Il revoit le plan d'audit et le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes, les résultats de leurs vérifications, leurs recommandations ainsi que les suites données à ces dernières.

Il passe en revue la répartition des honoraires facturés par les Commissaires aux Comptes entre les prestations d'audit proprement dites, les prestations connexes à l'audit et toute autre prestation.

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

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

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

- d'approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux Comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce, conformément à la « Charte des Prestations de Services pouvant être confiées aux Commissaires aux Comptes du Groupe L'Oréal et à leurs réseaux ».

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

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

Ce suivi permet au Comité d'émettre, si nécessaire, des recommandations quant à l'amélioration des processus existants, ou à la mise en place de nouvelles procédures.

Le Comité d'Audit peut être consulté sur toute question relative aux procédures de contrôle de risques inhabituels, notamment quand le Conseil ou la Direction Générale juge utile de le lui soumettre.

5.2.2. Composition

Tous les administrateurs membres de ce Comité ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe.

Les membres du Comité d'Audit doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information spécifique sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.

La nomination ou la reconduction du Président du Comité d'Audit, proposée par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, doit faire l'objet d'un examen particulier par le Conseil.

Le Président-Directeur Général ou le Directeur Général n'est pas membre du Comité d'Audit.

5.2.3. Organisation des travaux

Le Président du Comité d'Audit oriente chaque année ses travaux, en fonction de l'appréciation qu'il se fait de l'importance de tel ou tel type de risque encouru, en accord avec la Direction Générale et le Conseil.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation. Il est adressé aux membres du Comité préalablement à leur réunion avec les éléments utiles à leurs débats.

Pour mener à bien sa mission, le Comité peut également, en accord avec la Direction Générale, s'informer auprès des personnes susceptibles de l'éclairer dans l'accomplissement de sa mission, notamment des cadres responsables économiques et financiers et de ceux qui ont en charge le traitement de l'information.

5.2.3.1. Relations avec les Commissaires aux comptes

Le Comité entend régulièrement les Commissaires aux Comptes, y compris hors la présence des dirigeants.

Les Commissaires aux Comptes portent à la connaissance du Comité d'Audit :

- leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
- les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou autres documents comptables, en faisant toute observation utile sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
- les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente.

Les Commissaires aux Comptes examinent en outre avec le Comité d'Audit les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. À ce titre, le Comité se fait communiquer la déclaration d'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Ils portent à la connaissance du Comité les faiblesses significatives du Contrôle Interne, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et lui communiquent chaque année les documents requis par la loi.

5.2.3.2. Rapport d'Activité

Le Comité d'Audit rend compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions et recueille ses observations.

Le Comité informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

Le Comité d'Audit émet dans son compte rendu les avis qu'il juge utiles :

- sur l'aptitude des différentes procédures et du dispositif global à atteindre leur objectif de maîtrise de l'information et des risques ;

- sur l'application effective des procédures en place, et le cas échéant, sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Il y formule également toutes recommandations et propositions visant à améliorer l'efficacité des différentes procédures ou à les adapter à une situation nouvelle.

Si au cours de ses travaux, le Comité détecte un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate, il en alerte le Président du Conseil.

5.3. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance

5.3.1. Missions

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil, de :

- examiner et proposer au Conseil des candidatures de nouveaux administrateurs. À cette fin, le Comité établit une liste, mise à jour de manière continue, des personnes susceptibles d'être nommées administrateurs au regard de la politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration et détaillée dans le Rapport de gestion. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance peut mandater un ou plusieurs cabinets de renommée internationale spécialisés dans la recherche d'administrateurs indépendants et peut recueillir les suggestions éventuelles des administrateurs. Le Comité évalue les connaissances et compétences des candidats au regard des besoins identifiés, en adéquation avec la politique de diversité. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance formule au Conseil ses recommandations, dans le cadre de la sélection des futurs nouveaux administrateurs ;
- éclairer le Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale et quant au statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil pour la nomination du Directeur Général ;
- veiller à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;
- s'assurer de l'application du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère ;
- débattre des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil ;
- arrêter les conditions dans lesquelles l'évaluation périodique du Conseil est réalisée ;
- débattre de la qualification d'administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil avant la publication du Rapport Annuel ;
- conduire la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil ;
- examiner la mise en œuvre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales ; and
- préparer les décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur.

5.3.2. Organisation des travaux

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

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

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

Le Président du Conseil est associé à ces travaux à l'exception de tous les sujets qui le concernent personnellement.

Le Comité doit régulièrement rendre compte de ses travaux au Conseil et soumettre ses propositions.

5.4. Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

5.4.1. Missions

Le Conseil fixe librement les rémunérations du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués.

Dans ce cadre, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a pour missions principales d'établir des propositions relatives, notamment :

- à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil ainsi que tout autre avantage perçu ;
- à la rémunération fixe et variable du Directeur Général ainsi que tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ, etc.) ;
- au montant de l'enveloppe de la rémunération des administrateurs à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;
- à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme, par exemple, ceux qui pourraient prévoir des distributions de stock-options ou d'actions gratuites.

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

Le Comité examine par ailleurs :

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

5.4.2. Organisation des travaux

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

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

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

6. Rémunération des administrateurs

L'administrateur reçoit une rémunération en cette qualité dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil.

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

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

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

2.4. Rémunération des mandataires sociaux

2.4.1. Politique de rémunération des mandataires sociaux

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 est appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux telle qu'établie par le Conseil d'Administration (résolutions n° 10 à 12), à savoir celle :

- des administrateurs de L'Oréal ;
- du Président du Conseil d'Administration ; et
- du Directeur Général.

Cette politique décrit toutes les composantes de la rémunération des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Pour mémoire, l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 a approuvé la politique de rémunération des administrateurs à 99,73 %, du Président du Conseil d'Administration à 95,80 % et du Directeur Général à 93,04 %.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2023, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de réitérer les politiques de rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023, et a apporté les modifications développées ci-dessous à la politique de rémunération des administrateurs.

2.4.1.1. Politique de rémunération des administrateurs

L'administrateur reçoit une rémunération ⁽¹⁾ dont le montant maximum est voté par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil, conformément à la politique de rémunération.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, souhaite mieux rémunérer l'activité des Comités d'études du Conseil dont l'importance des travaux est croissante.

La rémunération pour la participation au Comité d'Audit passerait de 25 000 euros à 30 000 euros, la partie variable étant majorée de 5 000 euros.

La rémunération pour la participation au Comité Stratégie et Développement Durable passerait de 15 000 euros à 16 000 euros, la partie variable étant majorée de 1 000 euros.

La rémunération pour la participation au Comité des Nominations et de la Gouvernance et au Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations passerait de 11 500 à 16 000 euros, la partie fixe étant majorée de 1 400 euros et la partie variable de 3 100 euros.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 de revoir le montant maximum de l'enveloppe annuelle de la rémunération des administrateurs, fixée à 1 600 000 euros, et de porter celle-ci à 1 700 000 euros maximum (résolution n°6). Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale en 2018.

Le Conseil d'Administration propose les modalités de répartition suivantes (pour une année pleine) dans le cadre de la politique de rémunération soumise au vote de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 (résolution n°10), applicables à compter de cette date :

Conseil d'Administration	Forfait annuel	Par séance du Conseil	Total pour le Conseil d'Administration *
	30 000 €	6 500 € 10 000 € (administrateurs situés hors Europe - réunion présentielle)	69 000 € 90 000 €
Comités d'Études	Forfait annuel	Part variable annuelle **	Total par Comité ***
Audit	10 000 €	20 000 €	30 000 €
Stratégie et Développement Durable	6 000 €	10 000 €	16 000 €
Nominations et Gouvernance	6 000 €	10 000 €	16 000 €
Ressources Humaines et Rémunérations	6 000 €	10 000 €	16 000 €

* Sur une base de 6 réunions par an.

** Répartie en fonction de l'assiduité aux réunions des Comités.

*** Base 100 % d'assiduité.

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

Les rémunérations des Présidents des Comités sont doublées.

La participation aux réunions du Conseil pour les administrateurs situés hors Europe est rémunérée 10 000 euros par réunion, sauf en cas de participation par visioconférence, auquel cas la séance du Conseil est rémunérée 6 500 euros.

En cas de réunion d'un Comité *ad hoc* appelé à instruire temporairement un sujet particulier ne relevant des missions d'aucun autre Comité existant, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations pourra proposer au Conseil

le versement d'une rémunération complémentaire aux administrateurs membres de ce Comité, dans le respect de l'enveloppe globale.

2.4.1.2. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'Administration se réfère, notamment, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

(1) Anciennement appelée « jetons de présence ».

Selon ce Code, les dirigeants mandataires sociaux d'une société anonyme à conseil d'administration sont le Président-Directeur Général, le Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Délégués (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) et le Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale (dirigeants mandataires sociaux non exécutifs).

Les politiques de rémunération ont vocation à s'appliquer à :

- M. Nicolas Hieronimus, en sa qualité de Directeur Général ; et
- M. Jean-Paul Agon, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil veille à ce que la politique de rémunération respecte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, de transparence et de mesure, et prenne en compte les pratiques de marché.

2.4.1.2.1. Politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif

A/ Principes fondamentaux de détermination de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

Spécificités liées à la nomination en qualité de dirigeant mandataire social exécutif de collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe

La pratique constante de L'Oréal a été de nommer aux fonctions de dirigeants mandataires sociaux exécutifs des cadres dirigeants ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe.

La politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif découle logiquement de ce choix.

Elle doit permettre d'attirer les meilleurs talents de L'Oréal aux plus hautes fonctions de Direction Générale, sans que ceux-ci ne perdent pour autant, après une longue carrière dans le Groupe, les avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Pour atteindre cet objectif, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir le contrat de travail du dirigeant mandataire social exécutif ayant une ancienneté d'au moins 15 ans dans le Groupe au moment de sa nomination, et a veillé à ce qu'il n'y ait pas cumul d'avantages au titre du contrat de travail suspendu et au titre du mandat social.

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF, qui vise à éviter le cumul d'avantages tirés à la fois du contrat de travail et du mandat social, pouvait être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés, d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail.

C'est ainsi que le Conseil d'Administration a souhaité distinguer clairement :

- d'une part, les éléments de rémunération relevant du mandat social : rémunération fixe, rémunération variable, et attribution d'actions de performance ; et
- d'autre part, les autres avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu : indemnité de licenciement, de départ ou de mise à la retraite, contrepartie pécuniaire à la clause de non-concurrence, et régime de retraite à prestations définies.

En aucun cas, les rémunérations au titre du mandat social ne seront prises en considération pour le calcul de l'ensemble des avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail visés ci-dessus.

La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, et notamment pour le calcul de la retraite susvisée, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat. Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions, publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années en qualité de dirigeant mandataire social.

Les informations relatives aux avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu sont présentées au paragraphe 2.4.3. « Indemnité de départ et régime de retraite supplémentaire applicables aux dirigeants mandataires sociaux ».

Le dirigeant mandataire social exécutif est par ailleurs assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social afin de lui permettre de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Une rémunération en cohérence avec celle des cadres dirigeants de l'entreprise

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif s'inscrit, le cas échéant, dans la continuité de la politique qui leur était appliquée en qualité de cadre dirigeant.

Leur niveau de rémunération en qualité de dirigeant mandataire social exécutif est fixé en tenant compte du niveau de responsabilités qu'ils exerçaient dans l'entreprise au moment de leur nomination.

La politique de rémunération repose sur les mêmes fondements et les mêmes instruments que ceux appliqués aux cadres dirigeants dans l'entreprise. Les principes de rémunération sont ainsi stables et pérennes.

Le Conseil d'Administration est informé annuellement de la politique de Ressources Humaines du Groupe. Il est en mesure de vérifier la cohérence entre la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et les dispositifs en place notamment pour les membres du Comité Exécutif du Groupe, en s'appuyant sur les travaux du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Une rémunération compétitive par rapport à un panel de référence cohérent et stable

La rémunération du dirigeant mandataire social exécutif doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir les meilleurs talents aux fonctions les plus élevées de l'entreprise.

Cette rémunération s'apprécie de façon globale, c'est-à-dire en retenant l'ensemble des éléments qui la composent.

Pour apprécier la compétitivité de cette rémunération, un panel de référence cohérent et stable est défini avec le concours d'un cabinet de conseil extérieur.

Il se compose des sociétés françaises et internationales occupant une position mondiale significative. Ces sociétés se situent sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien opèrent sur le marché plus large des biens de consommation courante, pour tout ou partie de leur activité.

Ce panel se compose des rémunérations des dirigeants des sociétés suivantes :

Coty	Kimberly Clark	Reckitt Benckiser	Beiersdorf	Danone
GSK	Henkel	LVMH	Unilever	Colgate Palmolive
Estée Lauder	Johnson & Johnson	Procter & Gamble	Kering	

Ce panel est réexaminé chaque année par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations afin d'en vérifier la pertinence. Il est susceptible d'évoluer, notamment pour tenir compte des changements de structure ou d'activité des sociétés retenues, sur la base des propositions du cabinet de conseil extérieur.

Une rémunération respectueuse de l'intérêt social et directement en lien avec la stratégie de l'entreprise

Le Conseil d'Administration a établi la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif dans le respect de l'intérêt de la Société, afin d'assurer la pérennité et le développement à long terme de l'entreprise, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité et la raison d'être de L'Oréal.

a) Liens étroits avec la stratégie

La politique de rémunération appliquée au dirigeant mandataire social exécutif est directement en lien avec la stratégie du Groupe. Elle soutient son modèle de développement. Elle favorise une croissance harmonieuse, régulière et pérenne, à la fois sur le court et le long terme. La volonté constante du Conseil d'Administration est, en effet, d'inciter la Direction Générale autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année. Elle est en lien avec l'objectif que L'Oréal s'est fixé : l'excellence économique et sociétale.

b) Objectifs de performance directement corrélés avec ceux de la Société et créateurs de valeur

Le Conseil d'Administration choisit de corréler directement la performance du dirigeant mandataire social exécutif avec celle de l'entreprise en retenant les mêmes indicateurs de performance, notamment financiers.

La volonté de corréler les critères de performance de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif avec les indicateurs de performance, notamment financière, de la Société est la garantie d'une politique de rémunération lisible et pertinente.

Ces critères permettent d'apprécier la performance intrinsèque de L'Oréal, c'est-à-dire ses progrès année après année au travers d'indicateurs internes de performance et également sa performance relative par rapport à son marché et à ses concurrents au travers d'indicateurs externes de croissance.

Les objectifs retenus sont générateurs de création de valeur à long terme. En particulier, le choix de critères financiers opérationnels variés vise à encourager une croissance équilibrée et durable. De la convergence de ces critères résulte une performance globale à long terme.

Ces objectifs doivent également inciter le dirigeant mandataire social exécutif à adapter la stratégie du Groupe aux transformations profondes du monde de la beauté, en particulier la révolution digitale.

c) Part prépondérante de la rémunération soumise à condition de performance

La rémunération du dirigeant mandataire social exécutif doit comprendre une partie prépondérante soumise à conditions de performance, avec des périodes annuelles et pluriannuelles d'appréciation adaptées à l'horizon de chacun de ces objectifs.

Une rémunération en droite ligne avec les engagements ambitieux du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale

La rémunération doit favoriser un développement régulier, pérenne, conforme aux engagements du Groupe en matière d'éthique et respectueux de l'environnement dans lequel L'Oréal opère. L'Oréal a annoncé en 2020 sa vision à l'horizon 2030 de la Responsabilité d'Entreprise dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur qui fixe un ensemble d'objectifs en matière de climat, de biodiversité, d'eau et d'utilisation des ressources naturelles.

L'engagement social et sociétal est tout aussi important puisqu'il ne peut y avoir de transition écologique sans société inclusive. La part variable annuelle de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif, ainsi que la rémunération long-terme, intègrent des critères extra-financiers, en lien avec la raison d'être de L'Oréal et les engagements pris par le Groupe, en particulier dans le cadre de ses programmes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Ces critères seront appréciés année après année dans une perspective de long terme.

Une rémunération créatrice de valeur à moyen et long terme pour les actionnaires

La rémunération du dirigeant mandataire social exécutif doit être liée à l'évolution sur le moyen et long terme de la valeur intrinsèque de la Société et à la performance du titre. Une partie importante de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est ainsi composée d'actions de performance dont un pourcentage significatif est conservé jusqu'au terme du mandat, avec l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

Il y a ainsi alignement avec les intérêts des actionnaires, compris comme la création de valeur à long terme.

B/ Politique en matière de rémunération fixe, variable et d'attribution d'actions de performance du dirigeant mandataire social exécutif

La clé de répartition de la rémunération annuelle cible

La rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif se compose d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle et de l'attribution d'actions de performance.

Elle ne comporte pas d'éléments exceptionnels.

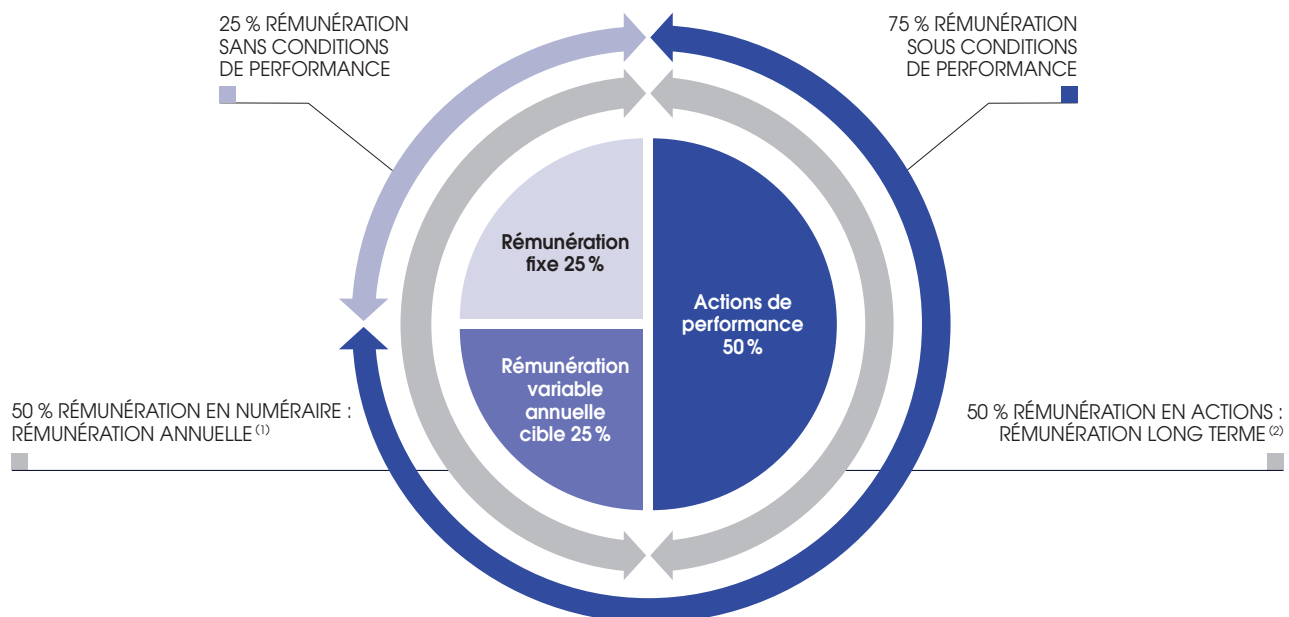
Le Conseil d'Administration arrête les différentes composantes de cette rémunération en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacune d'elles.

Chaque élément de la rémunération annuelle cible correspond à un objectif bien défini et clairement motivé.

Les différents éléments de la rémunération annuelle forment un ensemble équilibré avec une répartition d'environ :

- 50/50 entre rémunération fixe et rémunération variable annuelle cible ⁽¹⁾ ;
- 50/50 entre rémunération annuelle et rémunération long terme (actions de performance)⁽²⁾ ;
- 50/50 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ; et
- 75/25 entre rémunération sous conditions de performance et rémunération sans conditions de performance.

Illustration graphique de l'équilibre des différents éléments de la rémunération annuelle cible



Nota : s'y ajoutent les cotisations patronales finançant la protection sociale complémentaire.

La rémunération fixe

La rémunération fixe doit être le reflet des responsabilités du dirigeant mandataire social exécutif, de son niveau d'expérience et de ses compétences.

Elle est stable sur plusieurs années ; elle peut faire l'objet d'un réexamen à l'occasion du renouvellement de mandat. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle cible.

La rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle cible représente 100 % de la rémunération fixe.

La rémunération variable annuelle pourra dépasser 100 % de la rémunération fixe dans la limite de 120 % de celle-ci, afin d'être en mesure de rémunérer la surperformance. Cette surperformance s'apprécie critère par critère.

Le principe est de ne pas inciter à une prise de risques inappropriés et excessifs. En cela, la rémunération variable annuelle demeure raisonnable en comparaison de la partie fixe.

La rémunération variable est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie.

Elle est fonction de critères précis d'évaluation de la performance déterminés en début d'année par le Conseil d'Administration.

Ces critères sont financiers, extra-financiers et qualitatifs.

Les critères financiers et extra-financiers sont simples et quantifiables. Ils représentent une part prépondérante de la rémunération variable annuelle. Une limite est fixée à la part qualitative.

La pondération de chacun des critères ainsi que les objectifs à atteindre sont fixés dès le début de l'année considérée et communiqués au dirigeant mandataire social exécutif.

(1) La rémunération variable annuelle peut atteindre 120% de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance. Voir infra.

(2) La rémunération long terme (actions de performance) ne peut pas dépasser 60% de la rémunération annuelle. Voir infra.

Ces critères sont les suivants :

- pour 60 % de la rémunération variable annuelle :
 - des critères financiers directement corrélés avec les indicateurs de performance de l'entreprise :
 - l'évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget (15 %),
 - l'évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents (15 %),
 - l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget (10 %),
 - l'évolution du bénéfice net par action par rapport au budget (10 %), et
 - l'évolution du cash-flow par rapport au budget (10 %) ;

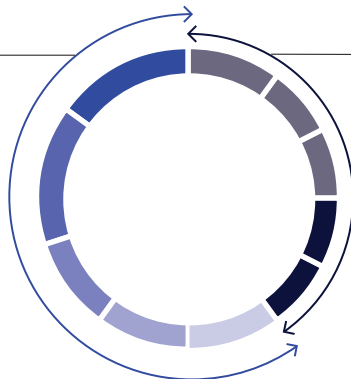
- pour 40 % de la rémunération variable annuelle :
 - des critères extra-financiers, en particulier liés :
 - à l'avancement du programme *L'Oréal pour le Futur*, qui regroupe les engagements de L'Oréal en matière de développement durable pour 2030 (10 %),
 - à la mise en place de la politique Ressources Humaines avec une attention particulière au développement de la mixité dans les instances de direction (7,5 %), et
 - à la politique de développement digital (7,5 %) ;
 - des critères qualitatifs (15 %).

Les critères quantifiables, financiers (60 %) et extra-financiers (25 %), représentent 85 % de la rémunération variable annuelle.

Détail de la pondération des critères de la rémunération variable annuelle

60 % CRITÈRES FINANCIERS

- 15 % Chiffre d'affaires
- 15 % Écart de croissance / panel
- 10 % Résultat Exploitation
- 10 % BNPA
- 10 % Cash Flow



40 % CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS

- Critères extra-financiers 25%
 - 10 % RSE Programme *L'Oréal pour le Futur*
 - 7,5 % Ressources Humaines
 - 7,5 % Développement Digital
- Critères qualitatifs 15 %
 - 7,5 % Management
 - 7,5 % Image, Réputation, Relations avec les parties prenantes

Détail des critères extra-financiers liés à l'avancement du programme L'Oréal pour le Futur retenus pour évaluer la performance du dirigeant mandataire social exécutif

TRANSFORMER NOTRE ACTIVITE

Lutter contre le changement climatique

- D'ici à 2025, atteinte du statut « carbone neutre »⁽¹⁾ pour l'ensemble des sites du Groupe, l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables.
- D'ici à 2030, réduction de 50 % en moyenne par produit fini des émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits du Groupe, par rapport à 2016.

Gérer l'eau durablement

- D'ici à 2030, 100 % de l'eau utilisée dans les procédés industriels du Groupe sera recyclée et réutilisée en boucle.

Respecter la biodiversité

- D'ici à 2030, 100 % des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage biosourcés du Groupe seront traçables et issus de sources durables.

Préserver les ressources naturelles

- D'ici à 2030, 95 % des ingrédients des formules du Groupe seront biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires.
- D'ici à 2030, 100 % des emballages plastiques du Groupe seront d'origine recyclée ou biosourcée (objectif de 50 % d'ici à 2025).

ASSOCIER NOTRE ECOSYSTEME A NOTRE TRANSFORMATION

- D'ici à 2030, tous les produits du Groupe seront éco-conçus.
- D'ici à 2030, 100 000 personnes issues de communautés en difficulté seront aidées par le Groupe pour accéder à un emploi.

Dans la mesure où le versement des éléments variables et exceptionnels attribués au dirigeant mandataire social exécutif sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

des actionnaires, aucune période de report ou possibilité pour la Société de demander la restitution de la rémunération variable annuelle n'a été prévue.

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

Attribution d'actions de performance

Depuis 2009, le Conseil d'Administration attribue des actions de performance aux salariés du Groupe et, depuis 2012, également à son dirigeant mandataire social exécutif, dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants, L. 22-10-59, L. 22-10-60 et L. 22-10-8 du Code de commerce et des autorisations consenties par l'Assemblée Générale.

Ces attributions sont en lien avec la performance et ont pour objectif d'encourager la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et la création de valeur qui doit en découler pour les actionnaires. Pour ce faire, l'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de performance qui sont constatées au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

La valeur de ces actions, estimée à la date d'attribution selon les normes IFRS, appliquées pour l'établissement des comptes consolidés, représente environ 50 % de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif sans dépasser 60 %.

En cas d'événement particulier le justifiant, le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider d'une attribution complémentaire. Cette attribution éventuelle au dirigeant mandataire social exécutif, dûment motivée par le Conseil d'Administration, se ferait dans le respect d'un plafond global annuel (tenant compte des attributions déjà octroyées dans l'année) de 5 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice.

Le dirigeant mandataire social exécutif est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions 50 % des actions attribuées gratuitement qui sont définitivement acquises au terme de la période d'acquisition, après examen des conditions de performance.

Le dirigeant mandataire social exécutif prend l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance, et ce jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil d'Administration.

Un dirigeant mandataire social exécutif ne peut se voir attribuer des actions de performance au moment de son départ.

Conditions de performance

Les critères de performance portent sur la totalité des actions attribuées au dirigeant mandataire social exécutif.

Ils prennent en compte :

- pour partie, de **critères de performance de nature financière** basés sur :
 - l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal ;
 - l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal ;
- pour partie, de **critères de performance de nature extra-financière** basés sur :
 - l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (ci-après les « Engagements L'Oréal pour le Futur ») :
 - % de sites « carbone neutre » ⁽¹⁾ ;
 - % des ingrédients des formules biosourcés, traçables et issus de sources durables ;
 - % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou biosourcée ;
 - nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagements sociétaux des marques du Groupe ;
 - la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

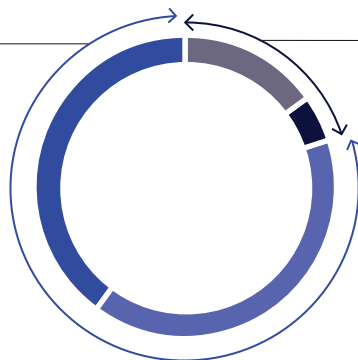
Le Conseil d'Administration considère, en effet, que ces 2 types de critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices pleins et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et aux spécificités du Groupe, et sont de nature à favoriser une croissance équilibrée et, continue et durable à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

Les actions ne sont définitivement acquises qu'au terme d'une période de 4 ans, suffisamment longue pour pouvoir apprécier la performance réalisée sur 3 exercices pleins.

Détails de la pondération des critères de l'attribution d'actions de performance

80 % CRITÈRES FINANCIERS

- 40 % Chiffre d'affaires
- 40 % Résultat Exploitation



20 % CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS

- 15 % RSE Programme L'Oréal pour le Futur
 - % sites « carbone neutre » ⁽¹⁾
 - % ingrédients bio-sourcés
 - % emballages plastiques recyclés ou bio-sourcés
 - Nb bénéficiaires programmes engagements sociétaux
- 5 % Objectif de mixité Femmes / Hommes

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

Seuils conditionnels d'acquisition

Au titre du critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un certain niveau de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur, défini par le Conseil et rendu public, doit être atteint en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à un certain niveau minimum, défini par le Conseil et rendu public, aucune action ne sera définitivement acquise.

Au titre du critère lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquises par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des postes stratégiques doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les résultats constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le chapitre 7 « Informations boursières Capital social ».

Sort des actions de performance en cas de départ

Le droit aux actions de performance est perdu en cas de départ du Groupe pour raison de démission (hors le cas d'une fin de mandat social en lien avec la liquidation des régimes de retraite légaux et complémentaires obligatoires) ou pour faute grave ou lourde. En cas de révocation d'un dirigeant mandataire social exécutif, le Conseil statuera, conformément au Code AFEP-MEDEF, sur le sort des actions de performance attribuées à compter de la nomination en tant que dirigeant mandataire social exécutif.

Lorsque le bénéfice des attributions d'actions de performance au dirigeant mandataire social exécutif en cas de départ avant l'expiration de la période d'acquisition est maintenu,

ce maintien est motivé notamment par les considérations suivantes :

- les actions de performance constituent un élément prépondérant de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif apprécié l'année de leur attribution ;
- elles sont la contrepartie de l'exécution de son mandat sous réserve de la réalisation des performances long terme ;
- leur maintien incite le dirigeant mandataire social exécutif à inscrire son action dans la durée ; et
- l'acquisition définitive des actions reste subordonnée à la réalisation des conditions de performance.

Réalisation des conditions de performance des 3 derniers plans d'actions de performance

Plan d'Actions de Performance en date du :	20/04/2017	17/04/2018	18/04/2019
Moyenne arithmétique des performances des 3 exercices concernés	2018 - 2019 - 2020	2019 - 2020 - 2021	2020 - 2021 - 2022
• Pour 50 % : Croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+ 2,7 points	+ 4,6 points	+ 6,1 points
• Pour 50 % : Évolution du résultat d'exploitation du Groupe	+ 3,95 %	+ 8,3 %	+ 11,1 %
Niveau de réalisation des conditions de performance	82,95 %	100 %	100 %

* Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

Autres avantages

a) Rémunération au titre du mandat d'administrateur

Le dirigeant mandataire social exécutif ne bénéficie pas du versement d'une rémunération au titre d'un mandat d'administrateur.

b) Avantages accessoires à la rémunération

• Avantages en nature

Il n'est pas prévu de compléter la rémunération fixe du dirigeant mandataire social exécutif par l'attribution d'avantages en nature.

Le dirigeant mandataire social exécutif bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, ne sont pas des avantages en nature.

• Régimes de protection sociale complémentaire

Le dirigeant mandataire social exécutif continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Illustration de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2023 : éléments de rémunération attribuables à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général

La structure de la rémunération de M. Nicolas Hieronimus est conforme aux principes développés au paragraphe 2.4.1.2.1. de la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif, et forme un ensemble équilibré avec une répartition d'environ :

- 50/50 entre rémunération fixe et rémunération variable annuelle cible ;
- 50/50 entre rémunération annuelle et rémunération long terme (actions de performance) ;
- 50/50 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ; et

- 75/25 entre rémunération sous conditions de performance et rémunération sans conditions de performance.

La rémunération variable annuelle de M. Nicolas Hieronimus pourra dépasser 100 % de sa rémunération fixe dans la limite de 120 % de celle-ci, afin d'être en mesure de rémunérer la surperformance. Cette surperformance s'appréciera critère par critère.

Le Conseil d'Administration sera appelé à décider d'une attribution d'actions de performance en 2023 en application de la politique de rémunération soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	2 000 000 €	Le Conseil d'Administration du 9 février 2023, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, propose à l'Assemblée générale du 21 avril 2023 de maintenir le montant de la rémunération fixe de M. Nicolas Hieronimus à 2 000 000 euros bruts en base annuelle. Ce montant est inchangé depuis 2021.
Évolution 2022-2023	0 %	
Rémunération variable annuelle	2 000 000 € (cible 100 % du fixe) Maximum 120 % du fixe, soit 2 400 000 €	La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. La volonté du Conseil d'Administration est d'inciter le dirigeant mandataire social exécutif autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année.
		La rémunération variable annuelle pourra atteindre 120 % de la rémunération fixe au maximum en cas de surperformance par rapport aux objectifs, la cible étant fixée à 100 % de la rémunération fixe.
		Critères d'évaluation de la performance pour l'année 2023
		Pondérations
		<ul style="list-style-type: none"> • Critères financiers 60 % <ul style="list-style-type: none"> • Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget 15 % • Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents 15 % • Évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 10 % • Évolution du bénéfice net par action par rapport au budget 10 % • Évolution du cash-flow par rapport au budget 10 % • Critères extra-financiers et qualitatifs 40 % <ul style="list-style-type: none"> • Critères quantifiables : 25 % <ul style="list-style-type: none"> - L'Oréal pour le Futur : engagements en matière de développement durable pour 2030 10 % - Ressources Humaines : équilibre Femmes/Hommes, développement des talents, accès à la formation 7,5 % - Développement digital 7,5 % • Performance qualitative individuelle : 15 % <ul style="list-style-type: none"> - Management 7,5 % - Image, réputation, dialogue avec les parties prenantes 7,5 %
		Les critères quantifiables, financiers (60 %) et extra-financiers (25 %), représentent 85 % de la rémunération variable annuelle. La pondération de chacun de ces critères, tant financiers qu'extra-financiers et qualitatifs, ainsi que les objectifs à atteindre ont été fixés en début d'année et communiqués au dirigeant mandataire social exécutif. L'appréciation s'effectue sans compensation entre critères.

Montant	Présentation
Actions de performance	<p>Concernant l'attribution d'actions de performance en 2023, le Conseil d'Administration sera appelé à décider la mise en œuvre d'un nouveau Plan dans le cadre de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.</p> <p>L'attribution qui serait décidée en faveur de M. Nicolas Hieronimus respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF. La valeur de l'attribution (estimée selon les normes IFRS), représenterait environ 50 % de la rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif sans dépasser 60 %.</p> <p>M. Nicolas Hieronimus est également tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat social 50 % des actions qui lui seraient définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.</p> <p>L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui serait constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour 40 %, de la croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; • pour 40 %, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe ; • pour 15 %, de l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (% de sites « carbone neutre »⁽¹⁾ ; % des ingrédients biosourcés de nos formules, traçables et issus de sources durables ; % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou biosourcée ; nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux de nos marques) ; et • pour 5 %, d'un objectif de parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif. <p>Le calcul s'effectuerait à partir de la moyenne arithmétique des 3 exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution serait l'année 2024.</p> <p>Les seuils conditionnels d'acquisition sont précisés en page 97.</p>
Rémunération en qualité d'administrateur	0 € M. Nicolas Hieronimus ne bénéficiera pas du versement d'une rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Avantages accessoires à la rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Avantages en nature M. Nicolas Hieronimus bénéficiera des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature. • Régimes de protection sociale complémentaire : retraite à cotisations définies, prévoyance et frais de santé M. Nicolas Hieronimus continuera d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social ce qui lui permettra de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Le montant de la rente résultant des cotisations patronales versée au titre du régime de retraite à cotisations définies vient en déduction de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif.

2.4.1.2.2. Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale

Rémunération annuelle fixe exclusivement

Le Conseil d'Administration, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF (article 25-2), propose à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 que l'exercice du mandat de Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale soit uniquement rémunéré par une rémunération fixe, à l'exclusion notamment de toute rémunération variable, d'attribution d'actions de performance et de toute indemnité liée au départ ou de toute contrepartie à un engagement de non-concurrence.

Le Conseil d'Administration a également décidé que l'exercice du mandat d'administrateur du Président du Conseil d'Administration ne serait pas rémunéré.

Le Président du Conseil bénéficiera des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, ne sont pas des avantages en nature.

M. Jean-Paul Agon bénéficiera du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

Principes de détermination de la rémunération annuelle fixe

La rémunération du Président du Conseil d'Administration est déterminée sur la base des éléments suivants :

- attentes du Conseil d'Administration de L'Oréal quant à l'exercice de la mission légale de Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale ;
- expérience, compétences et réputation du Président en matière de Gouvernement d'entreprise et de Gouvernance durable ;
- missions spécifiques confiées au Président par le Conseil d'Administration ;
- compétitivité et comparabilité de la rémunération par rapport à un panel de référence pertinent : 17 sociétés internationales, comportant 6 sociétés déjà retenues dans le panel de la rémunération du Président-Directeur Général, établi par le cabinet Mercer ; et
- attractivité de la rémunération par rapport à la rémunération antérieure du dirigeant mandataire social et au montant de la rente de retraite qu'il est susceptible de recevoir.

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

Application à M. Jean-Paul Agon

Le Conseil d'Administration est pleinement conscient des enjeux de Gouvernance durable, notamment dans la perspective des initiatives législatives européennes et des attentes croissantes des autorités et des parties prenantes.

Il est pour lui essentiel de pouvoir compter sur un Président engagé, expérimenté et compétent, tel que M. Jean-Paul Agon, reconnu pour son implication dans les sujets de gouvernance, et dans les relations avec les parties prenantes.

M. Jean-Paul Agon, qui organise les travaux du Conseil d'Administration qu'il préside depuis 2011, a déjà porté la Gouvernance de L'Oréal à un niveau exemplaire, tout en assumant avec succès la Direction Générale de la Société. Son engagement à temps plein au bénéfice de la Gouvernance de la société est une importante source de valeur ajoutée pour le Conseil qui souhaite mettre en avant l'expertise de M. Jean-Paul Agon dont la connaissance approfondie de l'entreprise, de son environnement et de ses enjeux stratégiques est un atout majeur.

La rémunération du Président correspond à cette ambition du Conseil d'assurer, au regard des missions de plus en plus importantes et attendues d'un Conseil d'Administration, la continuité de ses travaux et d'en permettre le développement.

Le Conseil a également pris en compte les missions étendues qu'il a décidé de confier à M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, décrites au paragraphe 2.1.2.3.

Enfin, le Conseil a pris en compte les attentes des parties prenantes en mettant en perspective cette rémunération

avec celles d'un panel de référence international, défini avec l'aide d'un cabinet de conseil extérieur indépendant.

L'analyse de rémunérations des Présidents du Conseil d'Administration des sociétés du panel de référence retenu, dans lequel figurent 6 sociétés à structure de gouvernance dissociée déjà retenues dans le panel de référence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, fait état d'une rémunération moyenne de 1 658 900 euros et d'une rémunération médiane à 746 200 euros avec des écarts types importants.

En conséquence de cette analyse et sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 9 février 2023 propose à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 de maintenir la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil, à 1 600 000 euros.

M. Jean-Paul Agon a notifié à la Société la rupture de son contrat de travail à la date du 30 avril 2021, afin de pouvoir entrer en jouissance de ses droits à la retraite obligatoire à compter du 1^{er} mai 2021. Au titre de son contrat de travail, il peut bénéficier d'une rente de 1,59 million d'euros bruts par an au titre du régime de retraite supplémentaire L'Oréal à prestations définies « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture », fermé depuis le 31 décembre 2000 ⁽¹⁾. Le Conseil d'Administration a fait suite au souhait de M. Jean-Paul Agon de renoncer à nouveau pour l'exercice 2023 au bénéfice de cette rente de retraite supplémentaire afin de ne pas cumuler celle-ci avec une juste rémunération de la fonction de Président telle que définie par le Conseil dans la présente politique.

Illustration de la politique de rémunération en 2023 : détail des éléments de rémunération attribuables à M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	1 600 000 €	Le Conseil d'Administration du 9 février 2023, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, propose à l'Assemblée générale du 21 avril 2023 de maintenir le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 1 600 000 euros bruts.
Avantages accessoires à la rémunération		<ul style="list-style-type: none"> ● Avantages en nature M. Jean-Paul Agon bénéficiera des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature. ● Régimes de protection sociale complémentaire M. Jean-Paul Agon bénéficiera du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

2.4.1.2.3. Processus de décision, de révision, et de mise en œuvre de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La rémunération est établie de manière à garantir la bonne application de la politique et des règles fixées par le Conseil d'Administration. Celui-ci s'appuie sur les travaux et recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, composé de six administrateurs, dont 60 % sont des administrateurs indépendants incluant sa Présidente, et dont un membre est administrateur représentant les salariés⁽²⁾. Le dirigeant mandataire social n'est pas membre du Comité. Les recommandations du Comité sont faites en tenant compte des études effectuées à sa demande par un cabinet de conseil indépendant.

Le Comité s'est réuni 4 fois en 2022 et ses travaux sont détaillés au paragraphe 2.3.3. « L'activité des Comités du Conseil d'Administration ».

Le Comité dispose des éléments d'informations nécessaires pour élaborer ses recommandations, et tout particulièrement pour apprécier les performances du dirigeant mandataire social au regard des objectifs de court et long termes du Groupe.

Cette organisation et ce processus ont pour objet de prévenir d'éventuels conflits d'intérêts.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations s'appuie sur les études effectuées par un cabinet indépendant

Ces études se basent sur un panel international de leaders mondiaux, qui sert de référence aux études de rémunération comparatives.

(1) Le bénéfice de cette rente a été approuvé, dans le cadre de la procédure des conventions réglementées, par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 et par l'Assemblée Générale du 17 avril 2018 à l'occasion du renouvellement du mandat social en cours.

(2) Suite à la fin de mandat de Mme Ana Sofia Amaral, il a été décidé que M. Thierry Hamel rejoindrait ce Comité en avril 2023, soit un an après son entrée au Conseil d'Administration, en application de la pratique habituelle du Conseil.

Dirigeant mandataire social exécutif

Ce panel se compose de sociétés françaises et internationales, occupant une position de leader mondial. Ces sociétés se situent sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien opèrent sur le marché plus large des biens de consommation courante, pour tout ou partie de leur activité.

Le panel applicable pour 2022 est composé des dirigeants des 14 sociétés suivantes :

PANEL RETENU POUR L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Beiersdorf	Colgate Palmolive	Coty	Danone
Estée Lauder	GSK	Henkel	Johnson & Johnson
Kimberly Clark	Kering	LVMH	Procter & Gamble
Reckitt Benckiser	Unilever		

Il permet d'apprécier la compétitivité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif. Ce panel fait état d'une rémunération moyenne de 9 539 600 euros et d'une rémunération médiane de 8 357 500 euros. En termes de capitalisation boursière, L'Oréal se situe au-dessus du 3^e quartile des sociétés de ce panel.

Il est rappelé que la politique de rémunération en place dans l'entreprise, en particulier celle appliquée aux cadres dirigeants, vise à positionner la rémunération de ceux-ci entre la médiane et le 3^e quartile. Les travaux effectués avec l'appui du cabinet indépendant permettent également de mesurer :

- la compétitivité et la comparabilité de la rémunération globale par rapport à ce panel de référence ;
- la pertinence dans le temps de la structure de la rémunération globale et des objectifs qui lui sont assignés ;
- les résultats comparés de L'Oréal au regard des critères retenus par le Groupe pour évaluer la performance du dirigeant mandataire social exécutif ; et
- le lien entre rémunération et performance du dirigeant mandataire social exécutif.

Dirigeant mandataire social non exécutif

Pour déterminer le positionnement de la rémunération du Président du Conseil, un panel a été défini avec l'aide d'un cabinet de conseil indépendant. Il se compose de 17 sociétés internationales, sélectionnées sur la base de leur gouvernance, de leur secteur d'activité, de leur taille et de leur nationalité.

Il s'agit des sociétés à gouvernance duale suivantes :

PANEL RETENU POUR L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

AstraZeneca	AB In Bev	BASF	Bayer	Coty	Diageo
Estée Lauder	GSK	Henkel	Kraft Heinz	Linde	Nestlé
Novartis	Reckitt Benckiser	Roche	Starbucks	Unilever	

L'analyse des rémunérations des Présidents du Conseil d'Administration des sociétés du panel de référence retenu, dans lequel figurent 6 sociétés à structure de gouvernance dissociée déjà retenues dans le panel de référence de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif, fait état d'une rémunération moyenne de 1 658 900 euros et d'une rémunération médiane à 746 200 euros avec des écarts types importants.

Le Comité dispose de toutes les informations internes utiles

Ces informations permettent au Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations d'apprécier la performance de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social exécutif tant sur le plan financier que sur le plan extra-financier.

Les résultats annuels, économiques et financiers du Groupe sont présentés chaque année de façon complète et exhaustive aux membres du Comité lors de la réunion de février, et servent de base à l'évaluation des critères de performance financière de la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif.

Les principes de la politique conduite en matière de Relations Humaines sont présentés régulièrement aux membres du Comité ou lors d'une réunion du Conseil d'Administration par le Directeur Général des Relations Humaines. Les administrateurs sont ainsi en mesure de vérifier la cohérence entre la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société.

De la même façon, le Directeur Éthique, Risques et Conformité expose également régulièrement la politique et les actions menées en ce domaine.

2 membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations font partie du Comité Stratégie et Développement Durable au sein duquel les programmes relevant de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe sont débattus.

Ces informations contribuent à l'appréciation de la partie extra-financière et qualitative de la rémunération variable annuelle.

Le Comité peut également approfondir son évaluation de la performance de l'entreprise en prenant contact avec les principaux dirigeants de la Société, après en avoir informé la Direction Générale.

Ces informations enrichissent leur vision de la mise en œuvre de la stratégie arrêtée par le Conseil d'Administration, ainsi que des performances de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social exécutif.

Ce sont sur ces bases que sont faites les recommandations au Conseil d'Administration, qui prend alors collégalement ses décisions concernant la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale.

L'organisation des travaux du Comité concernant la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est décrite dans le schéma ci-après.

Le Comité examine les attentes des investisseurs et sociétés de conseil de vote, les règles et les recommandations des Autorités de régulation

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations analyse avec attention les textes et rapports sur les rémunérations des dirigeants, notamment le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées de l'Autorité des Marchés Financiers, et le rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

Il est attentif aux observations et demandes des investisseurs et s'efforce d'en tenir compte, tout en conservant la cohérence de la politique de rémunération décidée par le Conseil et sous réserve de contraintes liées à la confidentialité de certaines informations.

Ajustement de la politique de rémunération en cas de circonstances exceptionnelles

Conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, le Conseil d'Administration peut, en cas de circonstances exceptionnelles, déroger à l'application de la politique de rémunération à condition que la dérogation appliquée soit temporaire et conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société. Dans une telle hypothèse, le Conseil d'Administration serait en mesure d'accorder un élément de rémunération non prévu dans la politique de rémunération préalablement approuvée par l'Assemblée Générale mais rendu nécessaire au regard de ces circonstances exceptionnelles.

Le Conseil d'Administration pourra également, dans le cadre de son pouvoir discrétionnaire, adapter la politique si des circonstances imprévisibles ou exceptionnelles le justifient. Ainsi, par exemple, le recrutement d'un nouveau dirigeant mandataire social dans des conditions imprévues pourrait nécessiter d'adapter temporairement certains éléments de rémunération existants ou de proposer de nouveaux éléments de rémunération. Dans cette hypothèse, le Conseil

d'Administration prendrait en compte l'expérience, l'expertise ainsi que la rémunération du dirigeant concerné afin de lui proposer une rémunération exceptionnelle qui ne pourrait excéder le montant des avantages auxquels il aurait dû renoncer en quittant ses précédentes fonctions.

Il pourrait également être nécessaire de modifier, dans le respect des plafonds prévus dans la politique de rémunération, les conditions de performance conditionnant l'acquisition de tout ou partie des éléments de rémunération existants en cas de circonstances exceptionnelles résultant notamment d'une modification sensible du périmètre du Groupe à la suite d'une fusion ou d'une cession, de l'acquisition ou de la création d'une nouvelle activité significative ou de la suppression d'une activité significative importante, d'un changement de méthode comptable ou d'un évènement majeur affectant les marchés et/ou les grands concurrents de L'Oréal.

Le Conseil d'Administration prendra ses décisions sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et après avis, en tant que de besoin, d'un cabinet de conseil indépendant.

Calendrier 2022 des travaux du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations concernant la rémunération du Dirigeant Mandataire Social

Février 2022	<ul style="list-style-type: none"> ● Recommandations concernant la rémunération 2021 des Dirigeants mandataires sociaux : <ul style="list-style-type: none"> • évaluation de la rémunération variable annuelle 2021 après examen des résultats extra-financiers, concernant M. Agon (PDG du 1^{er} janvier au 30 avril 2021) et M. Hieronimus (DG du 1^{er} mai au 31 décembre 2021) ; • projets de résolutions <i>Say on Pay ex post</i>. ● Plan d'animation à long terme : <ul style="list-style-type: none"> • constatation des niveaux de performance atteints pour le Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs) 2018 venant à échéance. ● Présentation de l'étude 2022 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux : <ul style="list-style-type: none"> • panel, équilibre et structure de la rémunération, lien entre performance et rémunération. ● Recommandations concernant les politiques de rémunération pour 2022 : <ul style="list-style-type: none"> • applicables aux dirigeants mandataires sociaux (Directeur Général et Président du Conseil) ; • examen des projets de résolutions.
Avril 2022	<ul style="list-style-type: none"> ● Compte rendu des rencontres investisseurs sur les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux
Octobre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ● Présentation de la politique de rémunération de L'Oréal : <ul style="list-style-type: none"> • cohérence entre les dispositifs en place dans l'entreprise. ● Plan d'ACAs 2022 : <ul style="list-style-type: none"> • proposition d'attribution pour le Directeur Général, première application de conditions de performance extra-financières (pondération 20%).
Décembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ● Politique de rémunération 2023 : <ul style="list-style-type: none"> • examen des questions soulevées suite aux premiers échanges avec les investisseurs et les agences de conseil en vote. • ratios de rémunération : élargissement du périmètre.

2.4.2. Rémunération 2022 des mandataires sociaux

Les informations du présent paragraphe relatives à la rémunération des mandataires sociaux de L'Oréal (les administrateurs, le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général), requises par les articles L. 22-10-9, I et L. 22-10-34, I et II du Code de commerce, sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 lors du vote des résolutions n° 13, n°14 et n°15.

2.4.2.1. Rémunération versée au cours de l'exercice 2022 ou attribuée au titre de cet exercice aux administrateurs

Un montant total de 1 297 925 euros, dans les limites de l'enveloppe de 1 600 000 euros votée par l'Assemblée Générale le 17 avril 2018, sera versé aux administrateurs au titre de l'exercice 2022.

Le Conseil d'Administration s'est réuni 7 fois en 2022 (dont une réunion non rémunérée) et 19 réunions de ses Comités ont été organisées.

En 2022, les taux moyens d'assiduité sont de 97,5 % pour le Conseil d'Administration, 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable, 93,5 % pour le Comité d'Audit, 100 % pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance et 91,5 % pour le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Il est rappelé que M. Jean-Paul Agon et M. Nicolas Hieronimus ne bénéficient d'aucune rémunération en qualité d'administrateur, M. Jean-Paul Agon et M. Nicolas Hieronimus ne perçoivent aucune rémunération en qualité d'administrateur de sociétés du Groupe.

Administrateurs	Rémunération attribuée au titre de 2022 versée en 2023 (en euros) 7 réunions du Conseil (dont 6 rémunérées) 19 réunions des Comités	Rémunération attribuée au titre de 2021 versée en 2022 (en euros) 8 réunions du Conseil (dont 7 rémunérées) 17 réunions des Comités
M. Jean-Paul Agon	0	0
M. Nicolas Hieronimus	0	0
Mme Ana Sofia Amaral ⁽²⁾	14 375	87 000
Mme Sophie Bellon	120 000	142 750
Mme Françoise Bettencourt Meyers	107 000	107 000
M. Paul Bulcke	107 000	107 000
M. Patrice Caine	95 500	102 000
Mme Fabienne Dulac	96 000	108 250
Mme Belén Garjo	70 550	78 775
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch	94 000	94 000
M. Thierry Hamel ⁽²⁾	57 500	-
Mme Ilham Kadri ⁽¹⁾	86 000	75 500
M. Georges Liarokapis ⁽²⁾	16 500	100 500
M. Jean-Victor Meyers	84 000	90 250
M. Nicolas Meyers	94 000	87 750
Mme Virginie Morgon	119 000	125 500
M. Alexandre Ricard ⁽¹⁾	79 000	64 714
M. Benny de Vlieger ⁽²⁾	57 500	-
TOTAL	1 297 925	1 370 989

(1) Administrateurs ayant intégré un Comité du Conseil au cours de l'exercice 2022.

(2) Administrateurs dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2022.

2.4.2.2. Rémunération versée au cours de l'exercice 2022 ou attribuée au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général

2.4.2.2.1. Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle de M. Nicolas Hieronimus à 2 000 000 euros bruts.

2.4.2.2.2. Rémunération variable annuelle

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Nicolas Hieronimus pour l'année 2022, l'objectif cible avait été fixé à 2 000 000 euros bruts en base annuelle, soit 100 % de la rémunération fixe, avec un maximum de 120 % de la rémunération fixe en cas de surperformance, soit 2 400 000 euros bruts. Cette somme représente le montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022 avait fixé les critères de la rémunération variable applicables pour 2022 et leurs

pondérations respectives. Les critères financiers représentent 60 % de la rémunération variable, et les critères extra-financiers 40 % de celle-ci. Les critères financiers sont directement corrélés avec les indicateurs de performance économique de la Société : l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché par rapport aux principaux concurrents, du résultat d'exploitation, du bénéfice net par action (BNPA) et du *cash-flow*.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2023, sur la base des recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a évalué la performance de M. Nicolas Hieronimus. Le taux d'atteinte est de 113 % des objectifs, soit un taux d'atteinte de 113,7 % pour les critères financiers et de 111,9 % pour les critères extra-financiers et qualitatifs.

Il a donc été décidé d'attribuer à M. Nicolas Hieronimus au titre de la rémunération variable annuelle 2022, un montant de 2 260 000 euros.

Objectifs financiers 2022 (60 % du total de la rémunération variable annuelle)

Critères financiers	Pondération	Résultats 2022	Taux de paiement	
			Cible 100% du fixe Maximum 120 %	Appréciation du Conseil
Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget ⁽¹⁾	15 %	38 260,6 M€	120 %	Objectif maximum atteint.
Écart de croissance du Chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents ⁽²⁾	15 %	+ 7,3 points	120 %	Objectif maximum atteint.
Résultat d'exploitation par rapport au budget ⁽¹⁾	10 %	7 456,9 M€	107,5 %	Performance supérieure au budget.
Bénéfice net par action ⁽³⁾ par rapport au budget ⁽¹⁾	10 %	11,26 €	120 %	Objectif maximum atteint.
Cash-flow ⁽⁴⁾ par rapport au budget ⁽¹⁾	10 %	4 935,1 M€	95 %	Performance inférieure au budget.
TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS FINANCIERS 2022			113,7 %	

(1) Budget non communiqué pour des raisons de confidentialité.

(2) Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

(3) Part du groupe dilué par action hors éléments non récurrents.

(4) Flux opérationnel cumulé = Flux de trésorerie généré par l'activité - acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Objectifs extra-financiers et qualitatifs 2022 (40 % du total de la rémunération variable annuelle)

Critères extra-financiers et qualitatifs	Pondération	Indicateurs de performance 2022	Taux de paiement	
			Cible 100% du fixe Maximum 120 %	Appréciation du Conseil
Critères RSE : Programme L'Oréal pour le Futur	10 %	Cf. indicateurs ci-dessous	95 %	Performance en ligne avec la trajectoire du programme.
Critères Ressources Humaines	7,5 %	Cf. indicateurs page 105	110 %	Surperformance.
Critères Développement Digital	7,5 %	Cf. indicateurs page 105	120 %	Surperformance. Maximum atteint.
Critères qualitatifs : Management	7,5 %	Cf. évaluation page 106	120 %	Surperformance. Maximum atteint.
Critères qualitatifs : Image, Réputation, Relations avec les parties prenantes	7,5 %	Cf. évaluation page 106	120 %	Surperformance. Maximum atteint.
TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS 2022			111,9 %	

Tableau des réalisations extra-financières et qualitatives pour 2022

Le Conseil d'Administration du 9 février 2023 s'est appuyé sur les indicateurs et réalisations suivants, examinés par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, pour déterminer le niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers et qualitatifs pour 2022.

Critères RSE : programme L'Oréal pour le Futur	Pondération : 10 %	
Le programme L'Oréal pour le Futur regroupe les engagements de L'Oréal en matière de développement durable pour 2030, dont les réalisations 2022 sont détaillées dans le chapitre 4 du présent document et synthétisées dans le tableau figurant en 1.3.2.		
TRANSFORMER NOTRE ACTIVITE	Résultats 2022	Rappel 2021
Climat		
<ul style="list-style-type: none"> D'ici à 2025, l'ensemble de nos sites seront « carbone neutre » ⁽¹⁾ via l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables. 	65 % (= 110 sites)	58 % (= 100 sites)
<ul style="list-style-type: none"> D'ici à 2030, nous réduirons de 50 % en moyenne et par produit fini les émissions de gaz à effet de serre liées au transport de nos produits par rapport à 2016. 	+ 6,7 %	+ 12 %
Eau		
<ul style="list-style-type: none"> D'ici à 2030, 100 % de l'eau utilisée dans nos procédés industriels sera recyclée et réutilisée en boucle. 	13 %	15 %
	5 usines waterloop	6 usines waterloop
Biodiversité		
<ul style="list-style-type: none"> D'ici à 2030, 100 % des ingrédients de nos formules et des matériaux d'emballage biosourcés seront traçables et issus de sources durables. 	92 % ⁽²⁾	94 % ⁽²⁾
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> D'ici à 2030, 95 % des ingrédients de nos formules seront biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires. 	61 %	60 %
<ul style="list-style-type: none"> D'ici à 2030, 100 % de nos emballages plastiques seront d'origine recyclée ou biosourcée (atteinte de 50 % d'ici à 2025). 	26 %	21 %

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

(2) Périmètre : ingrédients biosourcés des formules, emballages exclus.

Critères RSE : programme L'Oréal pour le Futur	Pondération : 10 %	
ASSOCIER NOTRE ECOSYSTEME A NOTRE TRANSFORMATION		
<ul style="list-style-type: none"> D'ici à 2030, tous les produits du groupe seront éco-conçus. D'ici à 2030, nous aiderons 100 000 personnes issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi. 	97 %	96 %
	17 827	13 946

Critères Ressources Humaines	Pondération : 7,5 %	
Équilibre Femmes/Hommes	Résultats 2022	<i>Rappel 2021</i>
<ul style="list-style-type: none"> Développement de l'équilibre Femmes/Hommes notamment au niveau des postes de direction. 	<ul style="list-style-type: none"> 32 % de femmes au Comité Exécutif. 48 % des postes stratégiques occupés par des femmes (postes stratégiques incluant le Comité Exécutif soit environ 300 postes). 	32 %
	<ul style="list-style-type: none"> Classement Equileap 2022 : France : N°1 International : N°14 Pour la cinquième année consécutive, L'Oréal a été reconnu par le Bloomberg Gender-Equality Index 2022 qui regroupe 418 entreprises ayant leur siège dans 45 pays et régions du monde. 	47 %
Développement des talents		
<ul style="list-style-type: none"> Résultats de la politique en matière de recrutement de talents expérimentés et plus juniors, et du développement des talents partout dans le monde, afin de favoriser l'émergence de talents locaux. Communication employeur attractive, ciblée, digitale. 	<ul style="list-style-type: none"> N°5 mondial classement Universum (écoles de commerce). L'Oréal est la première multinationale de l'Union européenne dans le Top 5. Présence forte sur les réseaux sociaux : 4,36 millions de followers sur LinkedIn. 	N° 1 France N° 4 Monde <i>idem</i>
	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des collaborateurs bénéficieront d'une action de formation chaque année 	<ul style="list-style-type: none"> 100% des collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2022. Plus de 261 000 heures de formation digitale (rééquilibrage en 2022 entre formation présentielle et en ligne).
Accès à la formation		
		100 % 530 000 heures

Critère Développement Digital	Pondération 7,5 %	
Progression du chiffre d'affaires réalisé en e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> 10,9 Mds € de chiffre d'affaires soit 28 % du chiffre d'affaires du Groupe, en progression de 8,9 % en 2022. 	
Partenariats et innovations	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement du Web 2.0 : consolidation de l'avantage numérique de L'Oréal sur l'engagement des consommateurs (plateformes émergentes, marketing d'influence/advocacy et marketing axé sur les données). Metaverse & Web3 : <ul style="list-style-type: none"> 1^{er} partenariat Avatar multimarque avec Ready Player Me ; 1^{er} partenariat beauté avec Opensea (leader mondial d'échange de NFT) ; Partenariat avec Meta à StationF pour soutenir la créativité et l'inclusivité dans le Metaverse et le Web3 NYX Professional Make Up a annoncé le lancement de la première DAO (organisation autonome décentralisée) GORJS au monde. Bold Female Founders Fund : investissement dans Digital Village IO Inc (développement de mondes et expériences virtuels). 	
Nouveaux modèles d'interactions avec les consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> L'Oréal n°1 en parts de marché d'influence (+ 1,4 pts vs 2021), porté par un fort leadership et une croissance sur Tiktok et par les catégories soins de la peau et soins capillaires. Netflix : L'Oréal est l'un des 1^{ers} annonceurs sur Netflix dans plus de six marchés, accès à une audience premium. Retailer Media : canal émergent avec une progression de + 14 %. Websites : développement de pages immersives pour proposer une nouvelle expérience consommateurs (produits augmentés avec des QR codes). 	
Digital services	<ul style="list-style-type: none"> 10 brevets déposés en 2022. L'Oréal Digital Services couvre désormais toutes les catégories de beauté avec des services 10 étoiles. Poursuite du déploiement des services avec 1 400 services en direct dans 110 pays. 72 partenariats avec des retailers ou pure players. 	
Poursuite de la transformation digitale de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 5 900 experts digitaux dans toutes les fonctions. Recrutement et formation en 2022 : 67 500 personnes ont été formées sur les sujets Digitaux et e-Commerce. 80 % de la population Digital et e-commerce a été formée et au global groupe, 17 000 personnes ont été formées en e-commerce, 4 300 personnes sur le Metavers et le Gaming. 	
Classement Gartner L2 Digital / Industry recognition	<ul style="list-style-type: none"> L'Oréal n°1 en parts de marché sur le média et n°1 mondial en parts de marché sur influence. L'Oréal n°1 dans le classement Gartner 2022 pour la catégorie Personal Care aux États-Unis avec Maybelline, marque n°1, Cerave n°2. 7 des 20 marques du Groupe dans le classement Digital IQ. L'Oréal Paris a reçu le prix de « la Transformation digitale la plus rapide » par Brand footprint Kantar. 	
L'Oréal for the Future et la durabilité digitale	<ul style="list-style-type: none"> Positionnement de L'Oréal comme leader dans la réduction de l'impact environnemental des médias et du contenu. Partenariat avec la start up française Impact+ pour mesurer et réduire l'impact en CO₂ des campagnes publicitaires du groupe. 	

Critères qualitatifs : Management

Pondération : 7,5 %

Résultats 2022

- Poursuite du **renouvellement du Comité exécutif**. Taux de rétention élevé du Top 300.
- Management de la **situation sanitaire** (Covid-19) et **géopolitique** (Ukraine).
- **Transformation du Groupe** / Beauty tech / transformation culturelle.
- **Enquête Pulse** (enquête interne d'opinion des salariés) : 91 % de participation, 34 questions sur 39 en progression ou stables vs 2021.
- Lancement de la **seconde campagne de communication** de L'Oréal Groupe autour de la **raison d'être**. Grand Prix de la Raison d'être décerné à L'Oréal par l'Institut du Capitalisme Responsable.

Critères qualitatifs : Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes (suite)

Pondération : 7,5 %

- **Rayonnement du Groupe et de ses équipes** :
 - Intervention de Nicolas Hieronimus au Forum de Davos sur la consommation responsable, Sommet de l'économie de Challenges en décembre 2022, Chinese Business Club en décembre 2022, salon Vivatech en juin 2022 ;
 - Barbara Lavernos, femme Forbes 2022 ;
 - Intervention d'Alexandra Palt à la Clinton Foundation et à la Climate Week NYC.
- **Développement durable** :
 - L'Oréal est la seule société au monde, parmi plus de 6 000, à avoir reçu du CDP pour la 7^e année consécutive trois fois la note « A », soit la note la plus élevée dans 3 domaines : le climat, la gestion durable de l'eau et la lutte contre la déforestation ;
 - L'Oréal classé n°1 toutes catégories confondues dans le classement Vigeo Eiris ;
 - L'Oréal réalise sa première émission obligataire de 3 Mds €, dont une tranche assortie d'objectifs de développement durable ;
 - L'Oréal annonce le lancement d'un nouveau *circular innovation fund* pour développer et amplifier des solutions circulaires innovantes partout dans le monde.
- **Engagement auprès de la jeunesse** :
 - Célébration du 30^e anniversaire de la compétition internationale Brandstorm, en partenariat avec Salesforce ;
 - Dans la suite du programme L'Oréal pour la Jeunesse, lancement du programme L'Oréal Boost ;
 - Présence de Nicolas Hieronimus et d'Alexandra Palt lors de la finale du prix Urban Shaker célébrant les cultures urbaines engagées ;
 - Visite d'une délégation d'institutionnels et de collégiens à l'usine d'Ormes à l'occasion de la semaine de l'industrie.
- **Diversité et Inclusion** :
 - L'Oréal figure dans le top 100 du classement « Refinitiv Diversity & Inclusion » ;
 - L'Oréal figure parmi les entreprises les plus avancées dans le monde en matière d'égalité hommes-femmes, selon le Classement Equileap Global Gender Equality Ranking 2022 évaluant près de 4 000 entreprises dans 23 pays ;
 - Ouverture d'un espace « Beauté et bien être » dans Paris en collaboration avec Emmaüs.
- **Éthique** :
 - L'Oréal a été reconnu pour la 13^e fois comme l'une des « Sociétés les Plus Éthiques au Monde » par Ethisphere Institute ;
 - L'Oréal a été reconnu pour la 8^e année consécutive, comme entreprise Global Compact LEAD par les Nations unies ;
 - Journée éthique du 20 octobre 2022 : deux webchats en direct avec Nicolas Hieronimus ouverts à tous les collaborateurs dans le monde.
- **Partage de la valeur** :
 - L'Oréal annonce le lancement de sa troisième opération d'actionnariat salarié ;
 - L'Oréal crée Bold Female Founders pour investir dans des start-ups fondées par des femmes.

2.4.2.2.3. Attribution d'actions de performance

Dans le cadre notamment des articles L. 225-197-1 et L. 22-10-8 du Code de commerce et de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2022, le Conseil d'Administration du 13 octobre 2022, tenant compte des performances de M. Nicolas Hieronimus et de la valorisation du titre, a décidé de lui attribuer 20 000 actions de performance (ACAs – Attributions Conditionnelles d'Actions), en conformité avec la politique de rémunération.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés d'une action de performance (ACAs) du Plan du 13 octobre 2022, dont M. Nicolas Hieronimus fait partie, est de 303,33 euros.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 20 000 actions de performance (ACAs) attribuées en 2022 à M. Nicolas Hieronimus est donc de 6 066 600 euros.

Ces actions ne seront définitivement acquises, en tout ou partie, qu'après atteinte des conditions de performance décrites ci-après.

Conditions de performance

L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour 40 % d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé en 2022 des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, et Coty ; pour 40 %, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe ; pour 15% de l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, et pour 5% d'un objectif de parité femmes/hommes au sein des postes stratégiques, dont le Comité Exécutif.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des 3 exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2023.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition,

un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, 65 % des Engagements L'Oréal pour le Futur, doivent être atteints en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à 50 % aucune action ne sera définitivement acquise.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des postes stratégiques doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les chiffres constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints figurent au chapitre 7.

Principales caractéristiques de l'attribution

Ce Plan a permis l'attribution de 700 000 actions de performance (ACAs), soit 0,1 % du capital social, à 2 647 bénéficiaires.

L'attribution conditionnelle d'actions de performance dont a bénéficié M. Nicolas Hieronimus en 2022 représente 2,86 % du nombre total d'actions de performance attribuées et 0,004 % du capital social au 26 juillet 2022.

En outre, M. Nicolas Hieronimus, en tant que dirigeant mandataire social, conservera sous la forme nominative jusqu'à la cessation de son mandat social, 50 % des actions qui lui seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition.

2.4.2.3. Rémunération versée ou attribuée à M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration

2.4.2.3.1. Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 1 600 000 euros bruts.

Par ailleurs, M. Nicolas Hieronimus s'est engagé à ne pas recourir à des instruments de couverture du risque.

Pour rappel, il n'a été attribué aucun autre élément d'animation à long terme, à M. Nicolas Hieronimus en 2022.

2.4.2.2.4. Rémunération en qualité d'administrateur

M. Nicolas Hieronimus ne bénéficie d'aucune rémunération en qualité d'administrateur.

Il ne perçoit aucune rémunération en qualité d'administrateur de sociétés du Groupe.

2.4.2.2.5. Régimes de protection sociale complémentaire

M. Nicolas Hieronimus continue à bénéficier, du fait de son assimilation à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social, des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance et mutuelle s'est élevé, en 2022, à 4 217,94 euros, et le montant de la cotisation patronale au régime de Retraite à Cotisations Définies à 6 376,08 euros.

Au titre du régime de Retraite à Cotisations Définies (« RCD L'Oréal », tel que décrit dans le chapitre 4) dont les droits sont strictement proportionnels aux cotisations versées, et qui bénéficie à l'ensemble des salariés de L'Oréal en France, le montant estimé au 31 décembre 2022 de la rente annuelle de retraite de M. Nicolas Hieronimus serait de 5 151 euros bruts.

Comme pour l'ensemble des autres cadres dirigeants du Groupe, le montant de la rente issue des cotisations patronales du RCD L'Oréal sera déduit du montant de la Garantie de Retraite pour le calcul de la rente viagère éventuellement due dans le cadre de ce régime afin que ces avantages ne s'additionnent pas.

Il est rappelé que le risque viager lié aux régimes issus de l'article 83, 2° du Code général des impôts (CGI) est supporté par l'assureur.

2.4.2.3.2. Régimes de protection sociale complémentaire

M. Jean-Paul Agon bénéficie du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance s'est élevé à 3 433 euros.

2.4.2.4. Ratios de rémunérations et évolutions annuelles des rémunérations, des ratios et des performances de L'Oréal sur 5 ans

	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération du DG, M. Nicolas Hieronimus (€)				7 768 780 ⁽¹⁾	10 395 600 ⁽²⁾
Évolution / N-1				ND	
Ratio moyen société L'Oréal				77	99
Évolution / N-1				ND	+ 22 points
Ratio moyen Groupe L'Oréal en France					109
Évolution / N-1			Non applicable		
Ratio médian société L'Oréal				110	137
Évolution / N-1				ND	+ 17 points
Ratio médian Groupe L'Oréal en France					148
Évolution / N-1					
Rémunération du Président, M. Jean-Paul Agon (€)				1 600 000 ⁽³⁾	1 600 000
Évolution / N-1				ND	
Ratio moyen société L'Oréal				16	15
Évolution / N-1				ND	- 1 point
Ratio moyen Groupe L'Oréal en France					17
Évolution / N-1			Non applicable		
Ratio médian société L'Oréal				23	21
Évolution / N-1				ND	- 2 points
Ratio médian Groupe L'Oréal en France					23
Évolution / N-1					
Rémunération moyenne société L'Oréal (€)	95 207	100 959	104 896	100 694	104 848
Évolution / N-1	+ 2,70 %	+ 6,00 %	+ 3,90 %	- 4,01 %	+ 4,13 %
Rémunération moyenne Groupe L'Oréal en France (€)	ND	ND	ND	89 222	95 140
Évolution / N-1					+ 6,63 %
Rémunération médiane société L'Oréal (€)	66 167	68 709	72 216	70 729	75 878
Évolution / N-1	+ 3,10 %	+ 3,80 %	+ 5,10 %	- 2,06 %	+ 7,28 %
Rémunération médiane Groupe L'Oréal en France (€)	ND	ND	ND	65 847	70 036
Évolution / N-1					+ 6,36 %
Chiffre d'Affaires Groupe (M€)	26 937	29 873,60	27 992,10	32 287,6	38 260,6
Évolution / N-1 (comparable)	+ 7,10 %	+ 8,00 %	- 4,10 %	+ 16,1 %	+ 10,9 %
Résultat d'exploitation Groupe (M€)	4 922	5 547,50	5 209,00	6 160,3	7 456,9
Évolution / N-1	+ 5,30 %	+ 12,70%	- 6,10 %	+ 18,3 %	+ 21,0 %

(1) La rémunération de M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général à compter du 1^{er} mai 2021, se compose d'une rémunération fixe exprimée en base annuelle et d'une attribution d'actions de performance. Il est précisé que M. Nicolas Hieronimus n'a pas perçu en 2021 de rémunération variable annuelle au titre de son mandat social, celui-ci ayant pris effet au 1^{er} mai 2021.

(2) La rémunération de M. Nicolas Hieronimus se compose pour 2022, d'une rémunération fixe, de la rémunération variable versée en avril 2022 au titre de 2021, exprimée en base annuelle, et d'une attribution d'actions de performance.

(3) La rémunération de M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil à compter du 1^{er} mai 2021, se compose d'une rémunération fixe exprimée en base annuelle.

Méthodologie suivie pour le calcul des ratios

En application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane, le périmètre retenu est celui de la société L'Oréal qui comprend 9 703 salariés au 31 décembre 2022 (soit 64 % de l'effectif de L'Oréal en France) dont 7 178 cadres et VRP, 2 065 techniciens et agents de maîtrise, 460 employés et ouvriers. Ce périmètre est représentatif des différents métiers de L'Oréal : Opérations (usine et centrales de distribution), Commerce, Marketing, Digital, Recherche, Fonctions support, etc.

Cette information est également communiquée sur le périmètre de la France, regroupant la société L'Oréal et l'ensemble de ses filiales en France, soit 15 123 salariés, dont 9 682 cadres et VRP, 3 541 techniciens et agents de maîtrise, 1 900 employés et ouvriers.

Pour des raisons de comparabilité, et conformément aux recommandations de l'AFEP, l'effectif retenu pour le calcul des rémunérations moyenne et médiane correspond à un

effectif équivalent temps plein continuellement présent sur 24 mois, hors dirigeants mandataires sociaux. Les rémunérations sont calculées à partir de l'ensemble des montants versés et des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice considéré.

Les éléments qui composent la rémunération des dirigeants pris en compte dans le calcul sont :

- la rémunération fixe annuelle versée en 2022 (en base annuelle) ;
 - la rémunération variable annuelle versée en 2022 (en base annuelle) ; et
 - les actions de performance valorisées à la date d'attribution en 2022 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés.
- Les éléments qui composent la rémunération des salariés pris en compte dans le calcul sont :
- la rémunération fixe annuelle versée en 2022 ;
 - la rémunération variable annuelle versée en 2022 ;

- les autres éléments de rémunération annuelle versés en 2022 (hors éléments exceptionnels) ;
- la prime de renforcement du pouvoir d'achat de 1 000 euros versée en novembre 2022 ;
- les actions de performance attribuées en 2022 valorisées selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés ;
- les montants bruts de Participation et d'Intéressement versés en 2022.

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

L'indemnité de départ et le régime de retraite supplémentaire dont pourraient bénéficier les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal, dès lors qu'ils sont d'anciens cadres dirigeants de la société avec plus de 15 ans d'ancienneté, ne sont pas liés à l'exercice du mandat social, mais sont susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu.

Ils ne sont donc pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 dans le cadre de la résolution n° 12 « Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général ».

Les actionnaires ont approuvé la convention de suspension de contrat de travail du dirigeant mandataire social exécutif lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

2.4.3.1. Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail

Le Code AFEP-MEDEF, auquel L'Oréal se réfère, recommande, sans l'imposer, qu'il soit mis fin au cumul contrat de travail/mandat social.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal partage les objectifs de cette recommandation qui vise à éviter le cumul d'avantages tirés à la fois du contrat de travail et du mandat social et interdire toute entrave à la révocabilité *ad nutum* des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Le Conseil d'Administration a formalisé les modalités d'application des objectifs de la recommandation, adaptées au contexte du Groupe L'Oréal.

L'intention du Conseil est de traiter de la façon qui suit tout nouveau dirigeant mandataire social ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination.

La politique constante de L'Oréal étant de nommer en qualité de dirigeant mandataire social exécutif des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe, le Conseil ne souhaite pas, qu'après de longues années de carrière chez L'Oréal, ceux-ci se voient privés d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF pouvait être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail.

En aucun cas, les rémunérations au titre du mandat ne seront prises en considération pour le calcul de l'ensemble des avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail.

La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat. Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions, publié par la Caisse

Nationale d'Assurance Vieillesse. L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière au sein du Groupe, y compris les années effectuées en qualité de dirigeant mandataire social exécutif.

2.4.3.2. Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence

En cas de rupture de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il ne serait versé au dirigeant mandataire social exécutif que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu à l'exclusion de toute indemnité due au titre du mandat social.

Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune condition autre que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés.

En cas de cessation du contrat de travail, la contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence serait versée au titre du contrat de travail, conformément aux dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, sauf si le dirigeant mandataire social exécutif était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite : aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.

2.4.3.3. Régime de retraite à prestations définies

Le dirigeant mandataire social exécutif, sous réserve d'achever sa carrière dans l'entreprise, bénéficie d'un des régimes à prestations définies des cadres dirigeants libérés du Groupe. Il s'agit du régime dont il relevait en qualité de salarié.

Pour mémoire, les droits à la retraite à prestations définies sont aléatoires et conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Ces régimes ont été mis en place à L'Oréal notamment dans l'objectif d'attirer et de fidéliser les cadres dirigeants de l'entreprise en leur garantissant un certain niveau de ressources à la retraite.

Ces régimes relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sont aujourd'hui fermés à tout nouveau bénéficiaire et ne créent plus de droits à compter du 31 décembre 2019, en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire transposant la Directive européenne du 16 avril 2014.

Les principales caractéristiques de ces régimes sont détaillées au sein du paragraphe 4.3.2.5.

Ils concernent plus de 500 cadres dirigeants de L'Oréal, en France, actifs ou retraités, sont financés par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11, 2° a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Compte tenu des caractéristiques légales des régimes de retraite à prestations définies (les droits ne sont acquis que si le bénéficiaire achève sa carrière dans l'entreprise, le financement du régime n'est pas individualisable par salarié) et des caractéristiques spécifiques des régimes de L'Oréal dits « différentiels » parce qu'ils tiennent compte, pour les compléter, de toutes les autres pensions telles que celles issues, entre autres, des retraites françaises de base et complémentaires, le montant précis de la rente ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

2.4.3.4. Application du régime des conventions réglementées

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions réglementées.

Concernant M. Nicolas Hieronimus, une convention de suspension du contrat de travail a été approuvée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 (résolution n° 15). Ce dispositif est rappelé chaque année dans le présent chapitre et dans le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées.

2.4.3.5. Situation de M. Nicolas Hieronimus

Le Conseil d'Administration du 20 avril 2021 a nommé M. Nicolas Hieronimus, alors Directeur Général Adjoint en charge des Divisions, salarié de L'Oréal, en qualité de Directeur Général, à la suite d'un brillant parcours de 34 ans chez L'Oréal. Le Conseil d'Administration n'a pas souhaité que M. Nicolas Hieronimus, en acceptant les fonctions de Directeur Général après 34 ans de carrière chez L'Oréal, soit privé, à 57 ans, d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié, et a pris les dispositions suivantes qui ont été approuvées par l'Assemblée générale du 20 avril 2021 dans le cadre de la procédure des conventions réglementées :

1) Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail

La rémunération de référence de M. Nicolas Hieronimus à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies visée ci-après, est établie à partir de sa rémunération à la date de suspension de son contrat de travail. Cette rémunération de référence est de 1 750 000 euros de rémunération fixe et de 1 850 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération sera réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle s'établit au 1er janvier 2023 à 1 853 250 euros pour la rémunération fixe et à 1 959 150 euros pour la rémunération variable.

L'ancienneté retenue prend en compte l'ensemble de sa carrière au sein du Groupe, y compris les années effectuées en qualité de dirigeant mandataire social exécutif.

2) Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, de contrepartie de la clause de non-concurrence

En cas de rupture de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il ne serait versé à M. Nicolas Hieronimus, que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu.

Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

En application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Nicolas Hieronimus, à 20 mois de la rémunération attachée au contrat de travail suspendu.

Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle attachée au contrat de travail suspendu sauf si M. Nicolas Hieronimus était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite : aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.

3) Régime de retraite à prestations définies

M. Nicolas Hieronimus continuera à bénéficier, au titre de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social, du régime de « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants », fermé à de nouveaux entrants à effet du 31 décembre 2015. La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise jusqu'au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans. D'une manière générale, postérieurement au 31 décembre 2019, plus aucun nouveau droit ne sera accordé au titre de ce régime en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire qui a prévu la fermeture de tous les régimes à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Les principales caractéristiques de ce régime sont les suivantes :

- environ 340 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ;
- la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31 décembre 2015 ;

- la Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise jusqu'au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans, chaque année permettant une augmentation progressive et régulière de 1,8 % du niveau de la Garantie. La Garantie de Ressources brute ne peut excéder 50 % de la base de calcul ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires ;
- la Garantie est financée par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11, 2° a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Les droits à retraite de M. Nicolas Hieronimus ne sont plus susceptibles d'évoluer dans la mesure où son ancienneté dépasse 25 ans, plafond au-delà duquel aucune annuité supplémentaire n'est accordée au titre de ce régime.

Pour information, le montant brut estimé de la pension de retraite qui serait versé à M. Nicolas Hieronimus, au titre du

régime de « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » de L'Oréal, s'il avait pu faire liquider le 31 décembre 2022 ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française après 35 ans d'ancienneté chez L'Oréal, représenterait 1,6 million d'euros.

Cette information est donnée à titre indicatif après estimation des principaux droits à pensions acquis par M. Nicolas Hieronimus, du fait de son activité professionnelle, selon les règles de liquidation de ces pensions en vigueur au 31 décembre 2022 et susceptibles d'évoluer.

Le montant de la pension versée à M. Nicolas Hieronimus, au titre du régime de « Garantie de Ressources Dirigeants » de L'Oréal ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

Pour mémoire, les droits à la retraite à prestations définies sont aléatoires et conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Le financement du régime par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.

4) Tableau de synthèse AMF

Le tableau suivant, présenté sous la forme recommandée par l'AMF, fait apparaître clairement qu'il n'y a pas de cumul d'avantages entre contrat de travail suspendu et mandat social. Il est par ailleurs rappelé que l'AMF considère qu'une société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsqu'elle explique le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle et y apporte une justification circonstanciée ⁽¹⁾.

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire ⁽²⁾		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction ⁽³⁾		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence ⁽⁴⁾	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Jean-Paul Agon								
Président du Conseil		X		X		X		X
M. Nicolas Hieronimus ⁽¹⁾								
Directeur Général	X		X			X	X	

(1) M. Nicolas Hieronimus est administrateur depuis le 20 avril 2021, et exerce les fonctions de Directeur Général depuis le 1^{er} mai 2021. Le contrat de travail de M. Nicolas Hieronimus est suspendu pendant la durée de son mandat social exécutif. Cette suspension a été approuvée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

(2) M. Nicolas Hieronimus relève du régime de « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » également décrite au chapitre 4. Ce régime de retraite à prestations définies conditionne la constitution de droits à prestations à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise ; leur financement par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.

(3) Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social. Au titre du contrat de travail, en application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, à 20 mois de la rémunération liée au contrat de travail (voir 2.4.3.4. sur le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence).

(4) Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail (hormis en cas de départ ou mise à la retraite), l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle liée au contrat de travail sauf si le dirigeant mandataire social exécutif était libéré de l'application de la clause (voir 2.4.3.4. sur le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence).

(1) AMF, Recommandation n° 2012-02, mise à jour pour la dernière fois le 5 janvier 2022.

2.4.4. Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, en qualité de Président du Conseil d'Administration

En euros	2022		2021 (1 ^{er} mai au 31 décembre)	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 600 000	1 600 000	1 066 666	1 066 666
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	1 600 000	1 600 000	1 066 666	1 066 666

(1) La rémunération fixe a été versée au prorata temporis en 2021, la nomination de M. Agon en qualité de Président du Conseil étant effective au 1^{er} mai 2021. Le montant en base annuelle est de 1 600 000 euros.

Tableau de synthèse des rémunérations et des actions de performance attribuées à M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration

En euros	2022	2021 (1 ^{er} mai au 31 décembre)
Rémunération due au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 600 000	1 066 666
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	1 600 000	1 066 666

(1) La rémunération fixe a été versée au prorata temporis en 2021, à compter de la nomination de M. Jean-Paul Agon en qualité de Président du Conseil à la date du 1^{er} mai 2021. Les sommes indiquées pour 2021 portent sur 8 mois.

Historique des options attribuées à M. Jean-Paul Agon depuis sa nomination en qualité de Dirigeant Mandataire Social et pouvant encore être exercées au 31 décembre 2022

Sans objet.

Tableau des options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-Paul Agon au cours de l'exercice 2022

Sans objet.

Historique des Attributions Conditionnelles d'Actions à M. Jean-Paul Agon depuis sa nomination en qualité de dirigeant mandataire social

Date d'attribution	Nombre d'ACAs attribuées	Conditions de performance ⁽³⁾	Valorisation à l'attribution (juste valeur IFRS)	Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs	Nombre d'actions définitivement acquises	1 ^{re} date de cession possible d'une partie d'entre elles ⁽⁴⁾
17 avril 2012 ⁽¹⁾	50 000	Oui	3 853 500	18 avril 2016	50 000	18 avril 2018
26 avril 2013 ⁽¹⁾	40 000	Oui	4 494 800	27 avril 2017	40 000	27 avril 2019
17 avril 2014 ⁽¹⁾	40 000	Oui	4 183 200	18 avril 2018	40 000	18 avril 2020
22 avril 2015 ⁽¹⁾	32 000	Oui	5 167 680	23 avril 2019	26 432	23 avril 2021
20 avril 2016 ⁽²⁾	32 000	Oui	4 938 240	21 avril 2020	32 000	21 avril 2020
20 avril 2017 ⁽²⁾	32 000	Oui	5 340 800	21 avril 2021	26 544	21 avril 2021
17 avril 2018 ⁽²⁾	30 000	Oui	5 285 100	18 avril 2022	30 000	18 avril 2022
18 avril 2019 ⁽²⁾	24 000	Oui	5 430 000	19 avril 2023	24 000	19 avril 2023

(1) Au terme de la période d'acquisition, M. Jean-Paul Agon, en tant que résident français à la date d'attribution, est tenu de conserver les actions acquises définitivement pendant une période supplémentaire de 2 ans durant laquelle ces actions sont incessibles.

(2) Les Plans du 20 avril 2016, du 20 avril 2017, du 17 avril 2018 et du 18 avril 2019 fixent la période d'acquisition à 4 ans sans période de conservation.

(3) Voir les conditions de performance exposées au chapitre 7 du présent document.

(4) M. Jean-Paul Agon, en tant que dirigeant mandataire social, est tenu de conserver, sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions, 50 % des actions définitivement acquises. M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

Tableau des Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2022 pour M. Jean-Paul Agon

Sans objet.

2.4.5. Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Nicolas Hieronimus, en qualité de Directeur Général

En euros	2022		2021 (1 ^{er} mai au 31 décembre)	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	2 000 000	2 000 000	1 333 333 ⁽³⁾	1 333 333 ⁽³⁾
Rémunération variable annuelle	2 260 000 ⁽¹⁾	1 552 667 ⁽²⁾	1 552 667 ⁽²⁾	0
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	4 260 000	3 552 667	2 886 000	1 333 333

(1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en N + 1. Concernant la rémunération variable au titre de l'année 2022, celle-ci sera versée sous réserve de l'approbation de la 9^e résolution lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

(2) La rémunération variable au titre de 2021 a été versée en 2022 au prorata temporis, la nomination de M. Hieronimus aux fonctions de Directeur Général étant effective au 1^{er} mai 2021. Pour information, le montant en base annuelle s'établit à 2 329 000 euros.

(3) La rémunération fixe a été versée en 2021 au prorata temporis, la nomination de M. Hieronimus aux fonctions de Directeur Général étant effective au 1^{er} mai 2021. Pour rappel, son montant en base annuelle est de 2 000 000 euros.

Tableau de synthèse des rémunérations et des actions de performance attribuées à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général

En euros	2022	2021 (1 ^{er} mai au 31 décembre)
Rémunération due au titre de l'exercice ⁽¹⁾	4 260 000	2 886 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	6 066 600	5 768 780
TOTAL	10 326 600	8 654 780

(1) La rémunération fixe et la rémunération variable annuelles ont été versées au prorata temporis en 2021, à compter de la nomination de M. Hieronimus à la date du 1^{er} mai 2021. Les sommes indiquées pour 2021 portent sur 8 mois.

Historique des options attribuées à M. Nicolas Hieronimus depuis sa nomination en qualité de Dirigeant Mandataire Social et pouvant encore être exercées au 31 décembre 2022

Sans objet.

Tableau des options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Nicolas Hieronimus au cours de l'exercice 2022

Sans objet.

Historique des Attributions Conditionnelles d'Actions à M. Nicolas Hieronimus depuis sa nomination en qualité Dirigeant Mandataire Social

Date d'attribution	Nombre d'ACAs attribués	Conditions de performance ⁽¹⁾	Valorisation à l'attribution (juste valeur IFRS)	Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs	Nombre d'actions définitivement acquises	1 ^{re} date de cession possible d'une partie d'entre elles ⁽²⁾
7 octobre 2021	17 000	Oui	5 768 780	8 octobre 2025	NA	8 octobre 2025
13 octobre 2022	20 000	Oui	6 066 600	14 octobre 2026	NA	14 octobre 2026

(1) Voir les conditions de performance exposées au chapitre 7 du présent document.

(2) M. Nicolas Hieronimus, en tant que dirigeant mandataire social, est tenu de conserver, sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de son mandat social, 50 % des actions définitivement acquises. M. Nicolas Hieronimus s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

Tableau des Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2022 pour M. Nicolas Hieronimus

Sans objet.

2.5. Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues

Recommandations Code AFEP-MEDEF	Pratiques de L'Oréal et justifications
Composition des Comités : proportion de membres indépendants dans les Comités (points 17.1 et 18.1 du Code AFEP-MEDEF)	
<p>La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit doit être au moins de deux tiers.</p> <p>Les Comités en charge de la sélection ou des nominations et des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.</p>	<p>Le Comité d'Audit comporte 60 % d'administrateurs indépendants (soit 3 sur 5). Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant, Mme Virginie Morgon. Le Conseil d'Administration considère cette composition satisfaisante eu égard à la nécessaire présence de deux administrateurs issus des grands actionnaires de L'Oréal et à son choix de maintenir un effectif restreint afin de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable.</p> <p>Le Comité des Nominations et de la Gouvernance comporte actuellement 50 % d'administrateurs indépendants. Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant, Mme Sophie Bellon.</p> <p>Par ailleurs, le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a rappelé en 2021 qu'« un Comité d'Audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq ou un Comité des Rémunérations en comportant deux sur quatre restent conformes à l'esprit du code dès lors qu'ils sont présidés par un administrateur indépendant » et il a admis que la présence de 50 % d'administrateurs indépendants (au lieu et place d'une majorité) répond à la recommandation du Code lorsque le président du comité est indépendant (Rapport novembre 2021).</p>
Administrateur représentant les salariés dans le Comité des rémunérations (point 19.1 du Code AFEP-MEDEF)	
<p>Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité.</p>	<p>Deux nouveaux administrateurs représentant les salariés ont intégré le Conseil d'Administration le 21 avril 2022. Il est d'usage que les nouveaux administrateurs participent aux Comités après une période d'intégration leur permettant de connaître le mode de fonctionnement du Conseil et les grands enjeux de la Société. A l'issue de cette période, le Comité des Nominations et de la Gouvernance a fait des propositions au Conseil d'Administration quant à la participation des nouveaux administrateurs dans les Comités. Lors de la réunion du Conseil du 7 décembre 2022, sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, il a été décidé que MM. Thierry Hamel et Benny de Vlieger rejoindraient respectivement le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et le Comité d'Audit à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.</p>
Contrat de travail du dirigeant mandataire social (points 23 et 25 du Code AFEP-MEDEF)	
<p>Il est recommandé, sans être imposé, que lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, il soit mis fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une autre société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.</p> <p>Le conseil prévoit, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence lors du départ du dirigeant. Aucune indemnité de non-concurrence ne peut être versée au-delà de 65 ans.</p>	<p>Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par cette recommandation peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat.</p> <p>Cette position du Conseil s'applique au mandat en cours de Directeur Général de M. Nicolas Hieronimus, et à l'avenir, à tout nouveau mandataire ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination. La politique constante de L'Oréal a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe.</p> <p>C'est ainsi que M. Nicolas Hieronimus exerce les fonctions de Directeur Général depuis le 1^{er} mai 2021, après une carrière pleinement réussie de 34 ans dans le Groupe. Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Nicolas Hieronimus à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de 34 années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié.</p> <p>L'AMF, dans sa Recommandation n° 2012-02 mise à jour pour la dernière fois le 5 janvier 2022, considère que l'ancienneté du dirigeant en tant que salarié au sein de la société et sa situation personnelle peuvent justifier le maintien du contrat de travail d'un dirigeant lorsque la société apporte des justifications adaptées à la situation propre de chaque dirigeant (durée de l'ancienneté et description des avantages attachés au contrat de travail).</p> <p>Ainsi, au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle attachée au contrat de travail suspendu sauf si M. Nicolas Hieronimus était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite : aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.</p>

2.6. État récapitulatif des opérations réalisées en 2022 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux

(Article 223-26 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers)

Personne concernée	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant total
M. Jean-Paul Agon Président du Conseil d'Administration	Actions	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement sous conditions de performance (ACAs) *	1	0,00 €
	Actions	Cession	6	13 967 249,80 €
M. Nicolas Hieronimus Directeur Général Administrateur	Actions	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement sous conditions de performance (ACAs) *	1	0,00 €
	Actions	Apport **	2	3 490 000,00 €
	Actions de sociétés détenant des actions L'Oréal	Donation de la nue propriété ***	2	0,00 €
Société (Prince Invest) liée à M. Nicolas Hieronimus (Directeur Général et Administrateur)	Actions	Bénéficiaire d'un apport en nature **	1	1 745 000 €
Société (Galaxian Invest) liée à M. Nicolas Hieronimus (Directeur Général et Administrateur)	Actions	Bénéficiaire d'un apport en nature **	1	1 745 000 €
Personne liée (héritier en ligne directe) à M. Nicolas Hieronimus (Directeur Général et Administrateur)	Actions d'une société détenant des actions L'Oréal	Nue propriété reçue par donation ****	1	0,00 €
M. Paul Bulcke Administrateur	Actions	Acquisition	1	606 180,00€
Mme Beatrice Guillaume-Grabisch Administrateur	Actions	Acquisition	1	133 149,50 €

* Livraison en avril 2022 du Plan d'ACAs du 17 avril 2018 (voir paragraphes 2.4.4. et 2.4.5.).

** Apports d'actions L'Oréal par Nicolas Hieronimus à Galaxian Invest SAS et Prince Invest SAS, des sociétés familiales, sur la base du cours d'ouverture de l'action L'Oréal au 30 novembre 2022, dans la perspective de donations à deux héritiers en ligne directe de la nue-propriété des titres reçus en rémunération des apports.

*** Donation à deux héritiers en ligne directe de la nue-propriété de respectivement 175 497 actions Galaxian Invest SA (représentant 99 % du capital) et 175 497 actions Prince Invest SAS (représentant 99% du capital). Ces sociétés ont été bénéficiaires de l'apport, par Nicolas Hieronimus, chacune de 5 000 actions L'Oréal - cf **.

**** Réception par un héritier en ligne directe de la donation par Nicolas Hieronimus de la nue-propriété de 175 497 actions Prince Invest SAS (représentant 99 % du capital). Cette société a été bénéficiaire d'un apport par le dirigeant de 5 000 actions L'Oréal.

2.7. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)

L'Oréal

14, rue Royale
75008 Paris

À l'Assemblée générale de la société L'Oréal,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

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.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention relative au statut de Monsieur Nicolas Hieronimus, Directeur général de votre société

Nature et objet

Votre Conseil d'administration a autorisé, le 11 février 2021, la conclusion d'une convention de suspension du contrat de travail entre votre société et Monsieur Nicolas Hieronimus, ancien Directeur général adjoint et salarié de votre société, qui exerce, sur décision du Conseil d'administration réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 20 avril 2021, la fonction de Directeur général de votre société à compter du 1^{er} mai 2021.

Cette convention a été conclue à l'issue de la réunion du Conseil d'administration, avec une prise d'effet le 1^{er} mai 2021.

Modalités

- Suspension du contrat de travail de Monsieur Nicolas Hieronimus, concomitamment à son mandat social

En cas de rupture de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il ne serait versé à Monsieur Nicolas Hieronimus que les indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu. Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention collective nationale des industries chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de votre société, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention collective nationale des industries chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

Monsieur Nicolas Hieronimus continuera à bénéficier, au titre de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social, du régime de « Garantie de ressources des retraités anciens cadres dirigeants », fermé à de nouveaux entrants à effet le 31 décembre 2015. La Garantie de ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise au niveau atteint au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans. D'une manière générale, postérieurement au 31 décembre 2019, plus aucun nouveau droit n'est accordé au titre de ce régime en application de l'Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire, qui a prévu la fermeture de tous les régimes à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale. Les principales caractéristiques de ce régime sont décrites au paragraphe 4.3.2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2021 de votre société. Au cas particulier, Monsieur Nicolas Hieronimus a atteint depuis 2012 le plafond de 25 ans d'activité professionnelle dans le groupe prévu par le régime et ne bénéficie donc depuis cette date d'aucun nouveau droit au titre d'une annuité supplémentaire.

Au titre de son contrat de travail, en application des dispositions de la Convention collective nationale des industries chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle attachée au contrat de travail suspendu, sauf si Monsieur Nicolas Hieronimus était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite et aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.

En aucun cas les rémunérations, au titre du mandat, ne seront prises en considération pour le calcul de l'ensemble des avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail visés ci-dessus.

- Modalités afférentes à la suspension du contrat de travail
 - La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, et notamment pour le calcul de la retraite susvisée, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension dudit contrat en 2021. Cette rémunération de référence est de 1 750 000 euros de rémunération fixe et 1 850 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération sera réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions, publié par la Caisse nationale d'assurance vieillesse. Elle est, au 1^{er} janvier 2023, de 1 853 250 euros de rémunération fixe et 1 959 150 euros de rémunération variable
 - L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de sa carrière au sein du groupe, y compris les années effectuées en qualité de dirigeant mandataire social.
- La poursuite de l'assimilation de Monsieur Nicolas Hieronimus à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettrait de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ces éléments figurent dans la politique de rémunération soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de votre société du 21 avril 2023.

À Paris-La Défense, le 17 février 2023

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
David DUPONT-NOEL

ERNST & YOUNG Audit
Céline EYDIEU-BOUTTE

Facteurs et gestion de risques *

3.1	Définition et objectifs du Contrôle Interne	118
3.1.1	Référentiel	118
3.1.2	Prévenir et maîtriser les risques grâce au Contrôle Interne	118
3.1.3	Une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne	118
3.2	Composantes du dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques	119
3.2.1	Organisation et environnement	119
3.2.2	Activité de contrôle et de surveillance : les acteurs et leurs rôles	121
3.3	Élaborer et traiter l'information comptable et financière	124
3.3.1	Définition, objectifs et périmètre	124
3.3.2	Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière	124
3.3.3	Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière	125
3.3.4	Politique d'assurance	126
3.4	Plan de Vigilance	126
3.4.1	Introduction	126
3.4.2	Une démarche d'amélioration continue	127
3.4.3	Cadre général de l'analyse des risques	127
3.4.4	Règles applicables issues de l'analyse des risques	127
3.4.5	Mesures d'application effective et de contrôle du respect du Plan	133
3.4.6	Mécanisme d'alerte et de recueil de signalements	138
3.4.7	Compte rendu de la mise en œuvre effective du Plan	138
3.5	Facteurs de risques et gestion des risques	141
3.5.1	Définitions et cadre général	141
3.5.2	Cartographie des risques	141
3.5.3	Facteurs de risque	141

3

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

Ce chapitre s'appuie sur les travaux du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques du Groupe. Il présente l'environnement de contrôle interne de L'Oréal, dont le dispositif relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Il décrit les facteurs de risques en application du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 (« Règlement Prospectus III »), ainsi que les politiques de gestion des risques associées. Ces risques sont présentés en quatre catégories : (i) risques liés à l'activité, (ii) risques industriels et environnementaux, (iii) risques juridiques et réglementaires, (iv) risques financiers et de marché. Les principaux risques extra-financiers au sens de la Déclaration de performance extra-financière ⁽¹⁾ sont exposés au chapitre 4. Le Plan de Vigilance ⁽²⁾ est compris dans le présent chapitre.

3.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne

3.1.1. Référentiel

Pour élaborer ce document et la définition du Contrôle Interne, L'Oréal s'est appuyé sur le Cadre de Référence et son guide d'application publiés par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en janvier 2007 et mis à jour le 22 juillet 2010.

3.1.2. Prévenir et maîtriser les risques grâce au Contrôle Interne

Chez L'Oréal, le Contrôle Interne est un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées (le « Groupe »), et qui vise à assurer que :

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

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques, le dispositif de Contrôle Interne doit favoriser la dynamique régulière et durable du développement industriel et économique du Groupe dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Tout système ou processus présente toutefois ses limites. Celles-ci résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur ou de dysfonctionnements en raison de défaillances techniques ou humaines.

Pour traiter un risque, il convient notamment de s'appuyer sur un arbitrage raisonnable entre les enjeux à maîtriser, les opportunités à saisir, et le coût des mesures de gestion du risque, ainsi que l'effet de ces mesures sur l'occurrence et l'impact du risque.

3.1.3. Une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne

En 2022, le Groupe a poursuivi l'amélioration du dispositif de Contrôle Interne avec notamment :

- l'adaptation constante de la matrice Groupe de ségrégation des tâches, et de l'environnement de contrôle associé ;
- de nouveaux guides opérationnels pour rappeler les principes du Groupe et faciliter le partage des bonnes pratiques (par exemple, le Guide des contrôles e-commerce) ;
- la mise à jour de la bibliothèque digitale des « Fondamentaux du Contrôle Interne » (par exemple, sur les plans de continuité d'activité et les achats) ;
- l'adaptation régulière des référentiels aux nouveaux enjeux ;
- l'actualisation du référentiel numérique Groupe⁽³⁾ ; et
- la rénovation du programme de sensibilisation aux risques de fraude.

Le déploiement des formations en ligne (prévention de la corruption, sécurité de l'information, concurrence, cybersécurité et protection des données personnelles) se poursuit.

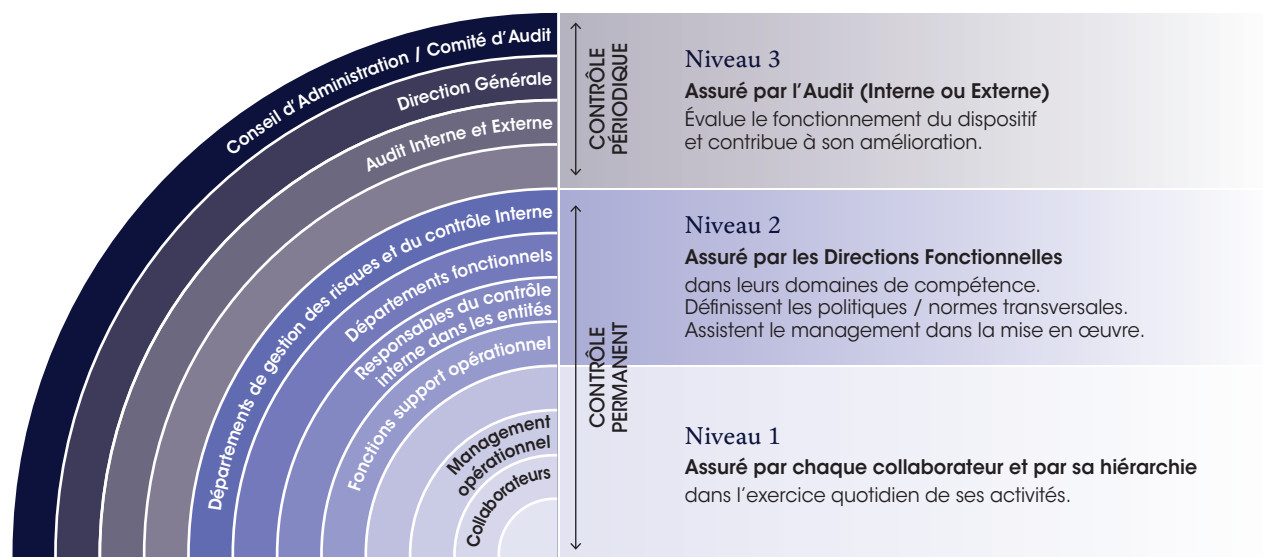
Le réseau des responsables du Contrôle Interne a continué de se renforcer mondialement et est animé par :

- des formations spécifiques ;
- des *webchats* d'information et de partage sur l'actualisation des projets et standards des métiers du Groupe ; et
- une plateforme de communication dédiée qui favorise le partage des bonnes pratiques.

(1) Telle que définie par les articles L. 225-102-1 et L. 22-10-36 du Code de commerce.

(2) Établi en application de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

(3) Voir paragraphe 3.2.1.



3.2. Composantes du dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques

3.2.1. Organisation et environnement

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

Les Principes Éthiques du Groupe

L'Oréal construit son développement et sa réputation sur des Principes Éthiques forts : Intégrité, Respect, Courage et Transparence. Les politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale, de conformité et de mécénat se fondent sur les Principes Éthiques.

La Charte Éthique de L'Oréal, disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. Elle leur explique comment appliquer ces Principes Éthiques dans leurs comportements et actions, au moyen de règles simples et d'exemples concrets.

La Charte Éthique s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs et de Direction. 18 compléments à la Charte Éthique ont permis depuis 2010 d'en préciser certains aspects.

Le Directeur Éthique, Risques et Conformité

Il est rattaché directement au Directeur Général et lui rend compte régulièrement. Il informe régulièrement le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif. Il a pour mission, sur le sujet de l'Éthique, de :

- promouvoir et intégrer les meilleures pratiques au sein du Groupe, en facilitant la prise de décision éthique ;
- superviser la formation des collaborateurs ;

- superviser la gestion des alertes et gérer directement celles relatives aux postes de Direction ; et
- mesurer et évaluer les résultats de l'entreprise en matière éthique.

Il dispose d'un budget et d'une équipe dédiés, et d'un accès sans restriction à toutes les informations sur l'activité du Groupe. Il s'appuie sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

La démarche Éthique et Droits Humains de L'Oréal et ses acteurs

Les Patrons de Pays (ou pour les collaborateurs *Corporate* ou *Zone*, les membres du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent) sont garants du respect de la Charte Éthique. Le Directeur Éthique, Risques et Conformité rencontre systématiquement chaque nouveau Patron de Pays et les principaux dirigeants du Groupe afin de les sensibiliser sur leur rôle. Les dirigeants disposent par ailleurs d'un outil de développement de leur leadership éthique et de formations spécifiques.

Les 78 Correspondants Éthiques dans le monde assistent les membres du Comité Exécutif et les Patrons de Pays dans la mise en œuvre de la démarche Éthique. Animés par l'équipe Éthique Groupe, ils sont les interlocuteurs de proximité des collaborateurs. Les voies normales de prise en charge des situations par la Direction Générale et les Relations Humaines sont privilégiées.

La Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, membre du Comité Exécutif, supervise le respect des Droits Humains et des Libertés Fondamentales dans le Groupe.

Les risques Éthiques et Droits Humains font l'objet d'une cartographie régulièrement mise à jour qui inclut les fournisseurs et sous-traitants (voir paragraphe 3.4.3.). Grâce à un outil dédié, les Patrons de Pays évaluent et analysent localement les risques éthiques. Ils adoptent les mesures de prévention nécessaires.

Un système de reporting annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche Éthique et Droits Humains. La Direction Éthique, Risques et Conformité informe les filiales de leurs éventuels axes d'amélioration. Les risques éthiques font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit par le biais d'entretiens individuels menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier.

Lors de projets d'acquisition, le questionnaire Éthique et Droits Humains aide à déterminer si la société visée prend en compte les risques notamment liés à l'éthique des affaires.

Un e-learning spécifique et obligatoire sur l'éthique est disponible dans l'ensemble des filiales. Au 31 décembre 2022, 87 % des collaborateurs ayant accès à cette formation l'avaient réalisée. La Direction Éthique, Risques et Conformité délivre également des formations présentielles dans le cadre de la formation continue des managers et de certains métiers (Patrons de Pays, Acheteurs, et Relations Humaines).

La performance globale des collaborateurs est évaluée en tenant compte du respect de la Charte Éthique et des Principes Éthiques. Le dialogue régulier avec les parties prenantes et la constitution de groupes de travail internes contribuent à intégrer l'Éthique dans les nouvelles politiques et décisions stratégiques (à titre d'exemple en 2022, la Politique pour une intelligence artificielle digne de confiance).

La ligne d'alerte sécurisée du Groupe (www.lorealakeup.com), accessible à l'ensemble des parties prenantes du Groupe, ainsi qu'une procédure de recueil et de traitement des signalements, permettent de gérer les éventuels manquements.

En 2022, 510 possibles manquements à l'Éthique ont été identifiés via le site sécurisé, ou via les Correspondants Éthiques et le management local ou international. Après un examen détaillé des signalements, des mesures adéquates sont prises le cas échéant. Le nombre mondial de signalements dans le Groupe en matière de discrimination, harcèlement (dont harcèlement sexuel) et corruption est communiqué régulièrement aux collaborateurs, de même que le nombre de cas avérés en tout ou partie et des mesures correctives prises.

Ethics Day, journée annuelle sur l'Éthique

Depuis 2009, le Groupe organise *Ethics Day*. Lors de cet événement en ligne avec le Directeur Général, les collaborateurs du Groupe peuvent poser des questions et discuter de l'application des Principes Éthiques au quotidien. Chaque membre du Comité Exécutif et chaque Patron de Pays organise un dialogue local sur l'Éthique. En 2022, avec près de 35 000 connexions et plus de 7 600 questions dénombrées, les collaborateurs ont montré un fort engagement. De plus, ils reçoivent régulièrement des informations sur la démarche Éthique du Groupe et disposent d'un site intranet dédié.

La Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal (RSE)

Depuis de nombreuses années, L'Oréal déploie une politique sociale, sociétale et environnementale ambitieuse, au travers notamment de ses programmes de développement durable et son alignement aux *Science Based Targets*⁽¹⁾.

Dans ce cadre, le Groupe s'est doté d'une gouvernance forte et structurée (voir paragraphe 4.1.) incluant des Coordinateurs développement durable dans le monde. Leur mission est d'aider les Patrons de Pays, de Zones, de Divisions et de marques à appliquer le programme de développement durable dans leur entité. Un système de reporting annuel suit l'avancement de la mise en œuvre locale des engagements du Groupe.

L'Audit Interne examine régulièrement les risques en matière de RSE, ainsi que le niveau d'avancement des politiques pour répondre à ces risques. Le Comité d'Audit est ensuite informé des résultats.

Depuis 2019, en lien avec la Direction Éthique, Risques et Conformité, la Direction RSE de L'Oréal a approfondi l'évaluation des risques liés au changement climatique sur les activités du Groupe. En s'appuyant notamment sur la méthode d'analyse par scénarios, elles ont voulu renforcer leur capacité d'anticipation et de mitigation de l'impact de ces risques. À noter que les risques financiers liés aux effets du changement climatique et les mesures du Groupe pour les réduire sont exposés au chapitre 4.

La politique de Ressources Humaines

La qualité et la compétence des femmes et des hommes sont des éléments importants du dispositif de Contrôle Interne. Depuis toujours, les Relations Humaines (RH) de L'Oréal ont pour mission de soutenir la croissance du Groupe et d'accompagner ses transformations. Pour être pérenne, la croissance de L'Oréal s'appuie d'abord sur les femmes et les hommes de l'entreprise, premiers artisans des succès du Groupe. Bâti sur cette conviction, le projet humain et social se fonde sur une gestion individualisée des collaborateurs et sur la force du collectif.

La politique RH de L'Oréal se fonde sur l'identification, le recrutement et le développement des collaborateurs tout au long de leur carrière, sur la rétribution et l'engagement de tous, ainsi que sur une politique active de diversité et d'inclusion. Des politiques dédiées sont développées au sein du Groupe dans chacun de ces domaines (voir paragraphe 4.3.2.).

Les systèmes d'information

La Direction des Systèmes d'Information du Groupe émet des orientations stratégiques pour les systèmes d'information et des directives en matière de sécurité des systèmes d'information (SSI). Les systèmes intègrent un « ERP » (*Enterprise Resource Planning*), un logiciel de gestion utilisé par la majorité des filiales commerciales. Le déploiement de ce progiciel intégré à travers le monde renforce la fiabilité et la sécurisation de la production des informations, notamment comptables et financières. Avec le même objectif, l'implantation du logiciel de production et de gestion intégré se poursuit dans les entités industrielles.

(1) Ces politiques et engagements sont résumés au paragraphe 1.3.2. et détaillés au chapitre 4.

Les procédures et normes encadrant les activités

Chaque Direction Fonctionnelle définit, dans son domaine, les principes et normes applicables aux entités qu'elle gère. Ceux-ci sont résumés dans les « Fondamentaux du Contrôle Interne », un guide régulièrement mis à jour sous la responsabilité de la Direction Éthique, Risques et Conformité, pour que les collaborateurs se les approprient plus facilement. Ce document est un cadre de référence pour le Groupe. Il reprend les activités opérationnelles sous la forme d'une fiche par domaine d'activité. Chaque fiche renvoie aux chartes, codes et normes détaillés du Groupe. Les fiches sont régulièrement actualisées, enrichies et validées par les Directions Fonctionnelles.

Un référentiel de séparation des tâches, régulièrement mis à jour, est diffusé à l'ensemble des entités. Il définit les principales règles pour la vente, les achats, la logistique, la finance, les ressources humaines et la gestion des systèmes d'information. L'application de ce référentiel prévient les risques de fraudes et diminue la probabilité que des erreurs (intentionnelles ou non) ne soient pas détectées.

La diffusion en interne des informations

Les Fondamentaux du Contrôle Interne sont diffusés aux Directeurs Généraux, Directeurs Financiers et Responsables du Contrôle Interne de l'ensemble des filiales consolidées, y compris les entités industrielles. Les Fondamentaux, chartes, normes et informations relatives à l'organisation, aux évolutions et aux directives des Directions Fonctionnelles, sont mis à disposition des filiales de façon permanente sur les sites intranet du Groupe. Un référentiel numérique Groupe met à disposition de l'ensemble des collaborateurs les guides, chartes et contacts experts organisés par métiers et thématiques.

Les Directions Fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts lors de séminaires et formations. Des actualités publiées sur l'intranet relaient l'actualité et les messages forts de Contrôle Interne auprès des collaborateurs.

Dans le Groupe, deux outils nourrissent la communication sur les priorités du Contrôle Interne :

1. les « Awards du Contrôle Interne » qui, tous les deux ans, récompensent les meilleures initiatives mondiales ; et
2. l'intranet de la Direction du Contrôle Interne, qui diffuse mondialement les initiatives, outils et événements du Contrôle Interne.

3.2.2. Activité de contrôle et de surveillance : les acteurs et leurs rôles

La gestion des risques et du Contrôle Interne est l'affaire de tous, des instances de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs. Ce dispositif est sous surveillance permanente pour vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs et enjeux du Groupe. Les principaux acteurs pilotant le Contrôle Interne et la gestion des risques sont :

- la Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif) ;
- le Conseil d'Administration et en particulier le Comité d'Audit ;
- la Direction Éthique, Risque et Conformité, la Direction du Contrôle Interne et la Direction de l'Audit Interne ;

- les Directions Fonctionnelles ; et
- les Divisions opérationnelles et les Zones géographiques.

La Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif)

La Direction Générale définit les principes généraux de Contrôle Interne et veille à leur correcte mise en place. Pour exécuter leurs responsabilités mondiales de Contrôle Interne, les membres du Comité Exécutif s'appuient sur des dirigeants opérationnels et fonctionnels, selon leurs champs de compétences. Les dirigeants doivent veiller à l'application de ces principes généraux et au bon fonctionnement des procédures pour atteindre le niveau de Contrôle Interne requis par la Direction Générale.

Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration a toujours affirmé l'importance que revêt le Contrôle Interne et ses principaux domaines d'application⁽¹⁾. Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration définit les missions du Comité d'Audit :

- il suit les actions engagées de Contrôle Interne et en rend compte au Conseil d'Administration ;
- il encadre l'élaboration de l'information financière et extra-financière ; et
- il examine chaque année le plan d'Audit Interne, ses objectifs et les conclusions générales des missions de l'Audit Interne, de même que les initiatives et projets structurants de Contrôle Interne. À partir de ces informations, le Comité réalise ensuite un compte rendu de ses réflexions au Conseil d'Administration.

Les Divisions opérationnelles et les Zones géographiques

Le Groupe est organisé en Divisions et Zones. Avec chaque Direction de pays, d'affaire ou d'entité industrielle, les Divisions et Zones sont pleinement responsables de la réalisation des objectifs de Contrôle Interne définis par la Direction Générale.

Un dispositif de délégation de pouvoirs est en place et continue à se renforcer. Les pouvoirs des représentants légaux des sociétés du Groupe et de leurs délégataires sont limités et encadrés conformément aux dispositions de la Charte Juridique. Des spécialistes de gestion, des systèmes d'information, des ressources humaines, du digital, du retail, des achats, de logistique, de production et du droit soutiennent les opérations à tous les niveaux et contribuent à atteindre les objectifs de Contrôle Interne.

Les Directions Fonctionnelles

Chaque membre du Comité Exécutif se voit confier des responsabilités mondiales de Contrôle Interne pour des activités relevant de son périmètre. Les Directions Fonctionnelles définissent, dans leur domaine, les orientations, politiques et procédures qu'elles communiquent aux Pays et aux entités. Elles apportent leur expertise aux opérationnels et examinent le bon fonctionnement dans leurs domaines respectifs. Elles s'appuient sur leur réseau de spécialistes ou sur des évaluations régulières.

⁽¹⁾ Il est rendu compte de l'activité du Conseil d'Administration au paragraphe 2.3.2 et des missions confiées à son Président au paragraphe 2.1.2.3.

Les principales Directions concernées sont :

- la Direction de la Recherche, Innovation et Technologie, en particulier pour la cosmétovigilance et la qualité des formules composant les produits (voir paragraphe 4.3.1.3.2.);
- les Directions des Achats, pour les fournisseurs et leurs conditions de travail ;
- la Direction Environnement, Hygiène et Sécurité, pour vérifier la sécurité des sites, veiller à la santé des collaborateurs et au respect de l'environnement ;
- la Direction de la Qualité, pour mesurer la performance et progression des entités industrielles en matière de qualité de la production ;
- la Direction des Systèmes d'Information, notamment pour évaluer le respect de la Politique de Cybersécurité ;
- la Direction Générale Administration et Finances ;
- la Direction des Relations Humaines, pour le suivi et le contrôle des obligations de gestion du personnel, qui précise :
 - les documents à remettre aux collaborateurs ;
 - le traitement des effectifs et charges du personnel ;
 - les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation, les règles à observer dans le domaine de la gestion de la paie ainsi que la mise en place du programme *Share & Care* ;
- la Direction de l'Engagement et des Affaires Publiques, pour coordonner les opérations de communication et s'assurer du déploiement des politiques de lobbying responsable du Groupe ;
- la Direction Digital et Marketing, pour sécuriser la transformation digitale du Groupe (e-commerce, relations consommateurs, influenceurs, médias digitaux, etc.) en définissant et veillant au déploiement de politiques, outils et processus ; et
- la Direction de la Sûreté, pour la sûreté des personnes, des voyages, des biens, de l'information et de la confidentialité des données, ainsi que pour la gestion de crise (voir paragraphe 3.5.3.1.).

Des indicateurs et des procédures de reporting facilitent le suivi régulier de l'activité locale de ces Directions Fonctionnelles.

La Direction Générale Administration et Finances

Elle assiste et contrôle les opérationnels dans leurs activités administratives, financières et juridiques, ainsi qu'en matière de traitement de l'information. Elle fixe les règles de fonctionnement pour toutes les entités, définit et déploie des outils, procédures et bonnes pratiques, notamment pour la gestion, la comptabilité et la consolidation, le M&A, les investissements (fonds de capital-investissement BOLD) et participations, les financements et la trésorerie, la fiscalité, les aspects juridiques et la gouvernance des données (y compris les données personnelles), la communication financière, la prospective stratégique et les assurances.

Un Comité de Contrôle Interne a pour objectif de prendre toute disposition favorisant la bonne compréhension et la bonne application des règles de Contrôle Interne du Groupe et de suivre l'avancement de projets structurants de Contrôle Interne. Il est composé du Directeur Général Administration et Finances, et des Directeurs Éthique, Risques et Conformité, Contrôle Interne, Finance Opérationnelle, Audit Interne et Systèmes d'Information.

La Direction Éthique, Risques et Conformité

Cette Direction coordonne notamment les démarches pour identifier, évaluer et prioriser les risques avec tous les acteurs concernés. Elle tient à jour les cartographies des risques du Groupe. Elle vise à favoriser l'utilisation optimale des ressources pour minimiser et contrôler l'impact des événements négatifs, ainsi que pour maximiser les opportunités. Le Directeur Éthique, Risques et Conformité est directement rattaché au Directeur Général.

La Direction du Contrôle Interne

Cette Direction, distincte de l'Audit Interne, est sous la responsabilité de la Direction Éthique, Risques et Conformité. Avec les experts de chaque métier, elle définit et met à jour le cadre de Contrôle Interne pour leur domaine d'activité. Ce cadre est résumé dans le document de référence « Les Fondamentaux du Contrôle Interne » et détaillé dans des normes ou procédures qui sont listées dans le « Référentiel numérique » du Groupe.

La Direction de Contrôle Interne anime et développe également un réseau d'environ 170 responsables de Contrôle Interne régionaux et locaux qui couvrent l'ensemble des entités du Groupe. Ils ont pour mission d'appliquer le cadre de contrôle interne et d'accompagner les collaborateurs en ce sens. Des interventions fréquentes dans les séminaires, cycles de formation ou webinaires avec les métiers, et la publication de notes de mobilisation, contribuent à renforcer la connaissance du cadre de Contrôle Interne dans le Groupe.

Dans une démarche d'amélioration continue, la Direction du Contrôle Interne élabore, diffuse et anime des campagnes d'auto-évaluation axées sur les principaux risques et enjeux identifiés. Ces campagnes sont progressivement déployées sur chacun des métiers. L'auto-évaluation du Contrôle Interne permet aux entités du Groupe de s'assurer du bon fonctionnement du dispositif et le renforce avec des plans d'actions opérationnels.

La Direction du Contrôle Interne anime le Comité de Contrôle Interne qui valide les directions et priorités quant à l'amélioration du cadre de Contrôle Interne, le développement du réseau de responsables de Contrôle interne ou les outils utilisés pour réaliser les tâches de Contrôle Interne. Cette Direction effectue une veille des évolutions relatives au Contrôle Interne en matière d'attentes et de pratiques de marché.

La Direction de l'Audit Interne

L'Audit Interne vérifie les processus majeurs et l'application des principes et normes du Groupe. Ce département est assuré par une équipe centrale directement rattachée au Directeur Général.

Les missions de l'Audit Interne sont soumises à la Direction Générale et au Comité d'Audit. Elles aboutissent, avec leur accord, à un plan d'audit annuel qui tient compte de la cartographie des risques du Groupe, la contribution des entités aux principaux indicateurs économiques du Groupe, ainsi que l'antériorité et les résultats des audits précédents.

L'appréciation du niveau de risque par les Directions des Zones et les experts des différents métiers est également déterminante dans la construction du plan d'audit annuel.

En 2022, l'Audit Interne a réalisé 51 missions, dont 26 ont porté sur des entités (Affaires Commerciales, Usines, Directions Marketing Internationales, R&I) et 17 sur des processus ciblés à l'échelle du Groupe, de Zones ou de Pays. Par ailleurs, deux missions spécifiques ont été consacrées à certains objectifs du programme L'Oréal pour le Futur, trois missions ont été dédiées à la gestion de projets clés et trois missions au programme de cybersécurité.

Chaque mission d'audit donne lieu à un rapport qui expose les constats et risques correspondants, et qui propose un plan d'action et des recommandations pour l'entité auditée. La Direction de l'Audit Interne suit ces plans d'action, les mesure, puis en communique le taux d'avancement aux Directions concernées.

Dans le cadre de ses travaux, l'Audit Interne s'appuie sur le logiciel ERP intégré du Groupe. Il a développé des transactions spécifiques pour mieux identifier d'éventuelles faiblesses des processus sensibles. Chaque année, les capacités d'analyse de données s'enrichissent. Elles renforcent les analyses standards élaborées par l'Audit Interne et l'exploitation des tableaux de bord et outils d'analyse que développent les métiers pour leurs besoins de pilotage.

Pour ses missions, l'Audit Interne dispose d'un outil de GRC (*Governance, Risk, Compliance*) intégré qui lui permet de consolider en temps réel l'avancement des plans d'action des entités auditées. Partagé avec la fonction Contrôle Interne, cet outil constitue une plateforme intégrée de collaboration dans la mise en place des plans d'action.

Outre son rôle de surveillance de l'application du dispositif de Contrôle Interne, l'Audit Interne effectue des analyses transversales sur les éventuelles faiblesses de Contrôle Interne à partir des constats relevés durant ses missions. Ces analyses guident les travaux du Comité de Contrôle Interne et identifient les axes prioritaires d'amélioration et de renforcement des procédures.

La réalisation effective du plan d'audit, le résultat des missions et l'avancement des plans d'action sont présentés régulièrement à la Direction Générale et annuellement au Comité d'Audit et aux Commissaires aux Comptes.

La Direction des Systèmes d'Information (DSI)

La Direction des Systèmes d'Information du Groupe (DSI) détermine les orientations stratégiques des systèmes d'information. Elle met notamment en œuvre un ERP, c'est-à-dire un logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales, des usines et de la fonction logistique. Elle accompagne aussi la transformation digitale du Groupe en développant l'utilisation des services Cloud (*SaaS, IaaS, PaaS*) et des objets connectés.

Au sein de la DSI, la Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information gère la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information. Cette politique, cohérente avec les standards

du marché (ISO 27001/27002, NIST), couvre les grands thèmes de la sécurité des Systèmes d'Information, dont la protection des données personnelles. Pour chaque thème, elle décrit des principes généraux à appliquer. Les équipes des Systèmes d'Information du Groupe, et par extension tous les collaborateurs, partagent ainsi des objectifs clairs, des bonnes pratiques et des niveaux de contrôle adaptés aux risques (notamment les risques de cyberattaques). Cette politique s'accompagne d'un programme d'audit indépendant de la sécurité des systèmes d'information et de deux chartes : la Charte des Technologies de l'Information et de la Communication et la Charte du Bon Usage des Médias Sociaux.

La Direction Générale des Opérations

Elle regroupe les Départements *Innovation Packaging* et Développement Produits, Qualité, EHS (Environnement, Hygiène, Sécurité), Gestion de la production et l'excellence opérationnelle, Achats, *Supply Chain*, Systèmes d'Information (production), et Stratégie industrielle. Elle définit la stratégie générale des Opérations avec une responsabilité mondiale et définit les normes et méthodes applicables dans les domaines de la qualité, la sécurité et l'environnement, pour le déploiement dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. Elle pilote l'ensemble de sa stratégie pour permettre aux équipes Opérations, dans les Divisions opérationnelles et les Zones, de mettre en œuvre les politiques innovation, qualité, sécurité, environnement, industrielles et *supply chain* adaptées aux marchés.

Depuis 2011, dans la continuité de la Charte Éthique du Groupe, les acheteurs disposent d'un guide pratique et éthique « Nos Relations avec nos Fournisseurs au Quotidien », qui vise à les aider dans leurs relations avec les fournisseurs du Groupe. Par ailleurs, les acheteurs suivent les formations en ligne basées sur les guides Groupe « *The Way We Compete* » et « *The Way We Prevent Corruption* ».

La norme « Gestion des fournisseurs » et les procédures d'appel d'offres précisent les conditions de mise en concurrence et de référencement des principaux fournisseurs. Les conditions générales d'achat forment le cadre des transactions avec ceux-ci. La norme « Engagements d'achat et gestion de commande » facilite et renforce la maîtrise des dépenses et des investissements.

Dans le domaine de la *supply chain*, les principales missions consistent à définir et appliquer les processus de planification des ventes, de gestion de la demande ou encore de développement et contrôle du service au client. Les moyens employés sont notamment la gestion de l'exécution physique des commandes, l'application des conditions générales de ventes, le suivi des commandes, la gestion des retours et litiges clients, ainsi que les procédures de recouvrement. Des mesures sont aussi préconisées pour gérer les centrales de distribution et les stocks, la sous-traitance, la traçabilité des produits, le plan de continuité d'activité et les transports.

3.3. Élaborer et traiter l'information comptable et financière

Ce paragraphe s'appuie sur le « Guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs » du Cadre de Référence mis à jour par l'AMF le 22 juillet 2010. Il s'inscrit dans une démarche de progrès permanent et d'amélioration du dispositif de Contrôle Interne déjà en place.

3.3.1. Définition, objectifs et périmètre

Le Contrôle Interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables, à savoir ceux de la production de l'information financière, d'arrêté des comptes et des actions de communication.

Le dispositif de Contrôle Interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur lesquels reposent les comptes ;
- l'application des orientations fixées par la Direction Générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité des remontées des informations pour élaborer les comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour le Groupe en vue de leur diffusion et utilisation à des fins de pilotage ; et
- le contrôle de la production des éléments financiers, comptables et de gestion incluant la prévention des fraudes.

Le périmètre d'application des procédures de Contrôle Interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère L'Oréal et l'ensemble de ses filiales intégrées dans les comptes consolidés.

3.3.2. Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

L'organisation des Directions Financières

Sous la supervision de la Direction Générale, des équipes spécialisées assurent le pilotage comptable et financier dans les domaines suivants : comptabilité, consolidation, fiscalité, gestion, services financiers et trésorerie.

Au sein de la Direction Générale Administration et Finances, la Direction Générale Finance Opérationnelle est responsable de l'élaboration des résultats consolidés du Groupe. Dans ce cadre, elle anime les centres de services partagés et un réseau mondial de contrôleurs de gestion chargés de faire respecter les normes comptables et de gestion permettant un pilotage adéquat du résultat du Groupe. De plus, une équipe spécialisée assure l'animation mondiale de la comptabilité en veillant tant à l'application des normes IFRS qu'à la mise en œuvre et à l'harmonisation des processus comptables du Groupe dans le monde et dans les centres de services partagés comptables.

La Direction Générale Finance Opérationnelle anime la Direction Fiscale du Groupe. Constituée d'un réseau de fiscalistes en central, dans les Zones et dans les pays les plus exposés du Groupe, elle suit l'évolution réglementaire, assure le respect des règles locales, et veille à la mise en œuvre de la politique fiscale du Groupe, en particulier la politique des prix de transfert et les règles douanières.

Au sein de la Direction Générale Administration et Finances, la Direction Générale Corporate Finance protège le patrimoine financier du Groupe. Son département Trésorerie et Financements centralise les flux de trésorerie et la couverture des risques de change et de taux. Ce département anime un réseau de trésoriers dans les Zones et les pays, et applique la politique de financement du Groupe.

Le département Structure Financière exécute les opérations de croissance externe et veille sur les structures financières de la société L'Oréal et de ses filiales. Le fonds de capital investissement BOLD, en charge des investissements minoritaires innovants, est également rattaché à la Direction Générale Corporate Finance.

Les normes du Groupe

Le Groupe s'est doté de règles et méthodes comptables conformes aux normes IFRS, référentiel des comptes consolidés. Toutes les filiales consolidées doivent appliquer ces normes pour fournir une information financière homogène et fiable.

Sous la responsabilité de la Direction Générale Finance Opérationnelle Groupe, l'ensemble des normes du Groupe sont mises à jour régulièrement en tenant compte de l'évolution des réglementations et des référentiels comptables.

Ces réglementations fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations, dont les modalités d'enregistrement des éléments de bilan, le recensement et la valorisation des engagements hors bilan. La Direction Comptable du Groupe mène une veille permanente des nouvelles normes comptables en préparation afin d'en alerter la Direction Générale et d'anticiper leurs incidences sur les comptes du Groupe.

Le plan de comptes, commun à toutes les filiales, mais aussi tous les processus comptables clés, fournissent les définitions et modalités d'élaboration du reporting nécessaire pour établir les comptes.

Les normes de gestion décrivent de manière opérationnelle l'application de ces règles. Elles précisent non seulement les règles de valorisation de certains comptes comptables significatifs du bilan et du compte de résultat, mais également les contrôles et validations applicables aux processus clés.

Des compléments sont régulièrement apportés aux normes de gestion et participent ainsi au processus d'amélioration continue. Cela vise à répondre aux constats de l'Audit Interne et à couvrir les domaines des risques comptables et financiers des filiales. Ce travail a permis de se rapprocher des recommandations présentées dans le « Guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne de l'information comptable et financière » du Cadre de Référence de l'AMF.

L'organisation et la sécurité des systèmes d'information

La Direction Générale Finance Opérationnelle et la Direction des Systèmes d'Information prennent ensemble les décisions relatives aux logiciels adaptés aux exigences comptables et financières du Groupe. Au niveau des systèmes d'information, les équipes renforcent les dispositifs de séparation des tâches et améliorent le contrôle des droits d'accès. Des outils leur ont été proposés pour veiller à la conformité des droits d'accès aux règles du Groupe.

Les outils de pilotage

Le système de reporting mensuel des indicateurs économiques permet un suivi continu et homogène des performances de chaque filiale et de leur adéquation avec les objectifs fixés.

Utilisé par toutes les entités, cet outil de reporting et de consolidation assure la cohérence et la fiabilité des données de chaque filiale grâce à des contrôles bloquants avant remontée au Groupe. À cet effet, le compte d'exploitation par destination, commun à la gestion et à la comptabilité, contribue à renforcer la maîtrise des rubriques des états financiers grâce à un référentiel unique.

L'organisation du Groupe repose sur un reporting émanant de chaque filiale et adressé par les pays directement à la société mère L'Oréal, sans agrégat intermédiaire pour la grande majorité des filiales. Ce système optimise la transmission et l'exhaustivité de l'information, et facilite le contrôle de leur exactitude.

Le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale s'engagent ensemble sur la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations comptables et financières qu'ils ont préparées et transmises à la Direction Générale Finance Opérationnelle du Groupe, au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Le Comité d'Audit

Le rôle et les missions du Comité d'Audit, tels que précédemment décrits, sont conformes à la réglementation européenne, notamment à la Directive 2014/56/UE et au Règlement (UE) 537/2014 relatifs au contrôle légal des comptes, et s'appuient sur le Rapport du groupe de travail sur le comité d'audit publié par l'AMF le 22 juillet 2010.

3.3.3. Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

Des procédures spécifiques de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation s'appliquent aux processus qui alimentent les comptes, par exemple les ventes, les achats, la gestion des stocks et des immobilisations, ou la gestion de la paie et de la trésorerie.

La clôture des comptes, la consolidation et les informations de gestion

La clôture des comptes repose sur des instructions précises et un calendrier détaillé. Leur diffusion à toutes les filiales veille à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers. Le Groupe a institué deux *hard closing* (anticipation des travaux de clôture comptable) en mai et novembre pour mieux anticiper et accélérer les délais de clôture.

Pour établir les comptes consolidés, des procédures de validation s'appliquent à chaque étape du processus de remontée et de traitement des informations. Elles vérifient notamment l'ajustement correct et l'élimination des transactions internes (remontées mensuellement), la vérification des opérations de consolidation, la bonne application des normes comptables, la qualité et l'homogénéité des données comptables et financières consolidées et publiées, et la cohérence entre les données comptables et les données de gestion utilisées pour l'élaboration des informations financières.

La communication financière

Les responsables de la Communication Financière établissent un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur le Groupe. Ce calendrier respecte les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec la Direction Juridique, que la communication est conforme aux délais requis, aux lois et aux règlements.

Ils ont également pour rôle de publier avec précision et exactitude l'information fournie par la Direction Générale Finance Opérationnelle. Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation et l'activité du Groupe. De plus, toute communication est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les Commissaires aux Comptes

Les éléments comptables et financiers préparés par les filiales consolidées font l'objet d'un examen limité lors des clôtures semestrielles, et d'un audit complet lors des clôtures annuelles, par les auditeurs externes. Deux fois par an, le Directeur Général et le Directeur Financier de la filiale s'engagent ensemble sur la sincérité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Les missions d'audit dans les pays sont confiées quasi intégralement aux membres des réseaux des deux Commissaires aux Comptes statutaires qui, après avoir procédé conjointement à l'audit de l'ensemble des comptes et des modalités de leur établissement, assurent la certification des comptes consolidés du Groupe. Ils certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés et comptes sociaux de la Société. Ils sont informés en amont du processus d'élaboration des comptes et présentent la synthèse de leurs travaux aux responsables comptables et financiers du Groupe et au Comité d'Audit à l'occasion de la situation semestrielle et de la clôture annuelle.

3.3.4. Politique d'assurance

Politique générale d'assurance du Groupe

La politique d'assurance vise à protéger au mieux les personnes et actifs du Groupe contre la survenance de risques majeurs et assurables qui pourraient l'affecter. Le Groupe a mis en place des programmes d'assurance mondiaux (notamment pour les risques de Dommages & Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Cyber, Transport, Assurance-crédit, Construction) offrant une homogénéisation des couvertures et une optimisation des garanties pour l'ensemble de ses filiales dans le monde, à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de montage (ci-après « Restriction »). Des programmes nationaux sont mis en place dans les pays où des programmes mondiaux ne peuvent être déployés. Cette politique se décline ainsi :

- au niveau central, le Groupe négocie la structure et les garanties des programmes mondiaux d'assurances pour couvrir ses expositions principales, selon l'offre disponible sur le marché de l'assurance ;
- au niveau local, des polices locales non réassurées par un programme Groupe sont déployées en coordination avec le Groupe ; et
- dans tous les cas, les filiales doivent souscrire les couvertures d'assurance obligatoires afin de respecter les réglementations locales.

La solvabilité financière des assureurs est un critère de choix important pour le Groupe. De plus, les programmes souscrits font majoritairement appel à la co-assurance entre différents acteurs majeurs du marché de l'assurance internationale.

Programmes mondiaux intégrés

Responsabilité civile générale : ce programme mondial souscrit pour toutes les filiales du Groupe (sauf Restriction) comprend notamment la responsabilité civile exploitation, la responsabilité civile du fait des produits et les atteintes à l'environnement d'origine soudaine et accidentelle. Il couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des entités du Groupe si leur responsabilité est engagée.

Dommages aux biens et pertes d'exploitation : ce programme assure notamment les risques incendie, foudre, explosion, vol, événements naturels, dans la limite des offres disponibles sur le marché de l'assurance. Le Groupe a mis en place un programme mondial pour couvrir l'ensemble de ses biens, principalement les immobilisations et stocks (sauf Restriction). Cette couverture comporte également un volet pertes d'exploitation consécutives à un dommage matériel garanti. La capacité du marché de l'assurance étant limitée pour certains risques, ce programme est assorti de sous-limites, notamment pour les événements naturels. Par sa filiale de réassurance, le Groupe conserve à sa charge, au-delà des franchises applicables, une rétention d'un montant non significatif au niveau consolidé. L'offre intègre des visites de prévention des sites par les services spécialisés de l'assureur leader.

Cyber : une police d'assurance Cyber offre, sous réserve des exclusions et des garanties disponibles sur le marché, la prise en charge financière des conséquences des risques liés à l'informatique. S'agissant d'un contrat dit « multirisque », l'assurance cyber risques se compose de plusieurs volets.

Transport : le Groupe a mis en place une couverture d'assurance applicable à l'ensemble de ses transports de biens. Toutes les filiales bénéficient donc d'une couverture adéquate et homogène aux risques liés aux opérations logistiques du Groupe (sauf Restriction).

Risque crédit client : en coordination avec le Groupe et selon les termes et conditions négociés, les filiales du Groupe doivent mettre en place, en complément de leur propre politique de crédit-management, une couverture d'assurance-crédit dans la mesure où une offre d'assurance compatible avec le niveau d'activité commerciale est disponible à des conditions financièrement acceptables.

Construction : le programme mondial d'assurance Construction vise d'abord à harmoniser les conditions de couvertures de tous les chantiers, dans l'ensemble des pays. Il permet aussi la diffusion d'une politique générale d'assurance construction, un pilotage centralisé par le *Corporate* et, enfin, une optimisation des garanties.

3.4. Plan de Vigilance

3.4.1. Introduction

L'Oréal s'appuie sur des Principes Éthiques forts qui guident son développement : Intégrité, Respect, Courage et Transparence. Ces Principes sont le fondement de ses politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale et de mécénat. L'Oréal promeut le respect de l'ensemble des Droits Humains et Libertés fondamentales internationalement reconnus.

En ligne avec les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme, L'Oréal se réfère en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, au Pacte international relatif aux droits civils et politiques, au Pacte international relatif aux droits économiques sociaux et culturels et aux Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

Le Plan de Vigilance de L'Oréal (le « Plan ») répond aux obligations contenues dans la loi française du 27 mars 2017

relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Il contient des mesures de vigilance raisonnable destinées à prévenir les risques d'atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, ainsi qu'à la santé, la sécurité et l'environnement, dans le cadre d'une obligation de moyens. Il s'adresse à la maison mère du Groupe, la société L'Oréal, ainsi qu'aux filiales contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, directement ou indirectement par L'Oréal (les « Filiales »), et aux fournisseurs et sous-traitants avec lesquels les différentes sociétés du Groupe entretiennent une « relation commerciale établie » : c'est-à-dire une relation commerciale directe, suivie et stable, conformément à la définition développée par la jurisprudence française (les « Fournisseurs »), selon le niveau de risques tel qu'identifié dans le Plan. Il est entendu que dans ses propres activités, L'Oréal respecte les règles et diligences contenues dans le Plan, même lorsque L'Oréal n'y est pas expressément mentionné. Le Plan comporte les règles applicables en

matière de prévention d'atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement, résultant des activités de L'Oréal, ses Filiales et ses Fournisseurs (voir paragraphe 3.4.4.). Il comprend également les mesures raisonnables d'application effective de ces règles par L'Oréal et auprès de ses Filiales et ses Fournisseurs ainsi que les procédures d'évaluation régulière de leur respect (voir paragraphe 3.4.5.). Il prévoit un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements (voir paragraphe 3.4.6.) et présente un compte rendu de sa mise en œuvre (voir paragraphe 3.4.7.). Les actions de soutien, d'encouragement et de prévention des risques d'atteintes graves aux Droits Humains, aux Libertés Fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement, contenues dans le Plan, sont des diligences raisonnables dont la mise en œuvre appartient aux Fournisseurs et aux Filiales. Compte tenu de la diversité de l'activité des Filiales et des Fournisseurs, le Plan prévoit les mesures communes qui leur sont destinées.

Au-delà de ces mesures communes, L'Oréal et ses Filiales mènent de manière volontaire des actions additionnelles sur ces mêmes sujets. Ces actions sont décrites dans d'autres chapitres, notamment le chapitre 4. Des Fournisseurs mènent de manière volontaire des actions additionnelles sur ces sujets et sont encouragés par L'Oréal à le faire.

3.4.2. Une démarche d'amélioration continue

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le Plan fait l'objet de revues régulières par un Comité composé de la Direction Éthique, Risques et Conformité, la Direction Générale des Opérations (EHS, Achats), la Direction Générale des Ressources Humaines, la Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale et la Direction Juridique. Il se réunit 3 fois par an. Chacun de ces représentants anime un réseau au niveau local (Correspondants Éthiques, équipes Environnement, Hygiène et Sécurité, Achats, Ressources Humaines, Responsables du Contrôle Interne, et « *Sustainability Leaders* ») à travers le monde permettant de prendre en considération des remontées du terrain pour l'amélioration du Plan.

Le Plan a été présenté à des parties prenantes internes (tels que les représentants du personnel dans le cadre de l'Instance Européenne de Dialogue Social) et externes qualifiées (ONGs et membres de la société civile). L'actualisation de son contenu est présentée chaque année au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.

3.4.3. Cadre général de l'analyse des risques

Les risques d'atteintes graves aux Droits Humains, à l'environnement, à la sécurité et à la santé, ont été analysés en fonction de l'activité de L'Oréal, de ses Filiales et de ses Fournisseurs. L'analyse des risques a servi, d'une part, à la définition des Règles applicables (définies ci-après) et d'autre part, aux mesures d'application effective des Règles applicables et à leur suivi.

L'activité de L'Oréal consiste en la production de produits cosmétiques et leur distribution aux clients du Groupe.

A/ Fabrication de produits finis

L'Oréal fabrique la vaste majorité des produits finis qu'il commercialise dans ses propres usines avec notamment une présence dans les grands marchés de croissance. Son réseau de 38 usines intègre les dernières avancées en termes de technologies et d'automatisation et s'adapte en permanence avec agilité pour intégrer les acquisitions et s'ouvrir aux innovations externes.

Ce réseau est complété par de la sous-traitance de production, pour faire face aux pics conjoncturels de demandes, dans le cas de technologies spécifiques (crayons de maquillage, savons, etc.). L'Oréal interdit dans ses contrats la sous-traitance en cascade. L'accord de L'Oréal doit être recueilli par les sous-traitants qui devraient, pour des raisons industrielles, sous-traiter une partie de la production destinée à L'Oréal. Lorsque, dans certains cas, la sous-traitance d'une partie de la production des sous-traitants est autorisée, les mêmes règles que celles définies dans le Plan sont appliquées à ces sous-traitants des sous-traitants. Les mêmes types de contrôles et de sanctions en cas de non-respect sont mis en place.

Afin de réaliser leur production, les usines de L'Oréal achètent à des fournisseurs tiers différentes matières premières, articles de conditionnement et équipements. Ces fournisseurs disposent d'un savoir-faire qui leur est propre, développent leurs produits et ont les infrastructures nécessaires à leur production. Ils agissent en toute indépendance à l'égard de L'Oréal, sans dépendre des instructions ou du savoir-faire de L'Oréal.

La fabrication d'articles de conditionnement ne fait pas partie de l'activité de L'Oréal ⁽¹⁾. Les articles de conditionnement utilisés sont achetés à des sociétés spécialisées dans ce domaine. Il en va de même pour les équipements de production.

B/ Distribution de produits

La distribution de produits est réalisée par les Filiales et des distributeurs tiers indépendants dans les pays ou régions dans lesquelles les Filiales ne sont pas présentes. Afin d'assurer cette distribution, des entrepôts sont opérés par les Filiales directement ou ces prestations sont confiées à des prestataires logistiques tiers qui rendent des services sur le même type d'activité : stockage et préparation des commandes dans des entrepôts qu'ils louent ou qui leur appartiennent.

3.4.4. Règles applicables issues de l'analyse des risques

Les Filiales et les Fournisseurs doivent se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun des règles mentionnées ci-dessous (ci-après les « Règles applicables »), afin de prévenir les atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement. Lorsque la législation locale et/ou les règles internes des Filiales et des Fournisseurs prévoient des normes plus strictes que les Règles applicables, ces normes doivent prévaloir. Si, en revanche, les Règles applicables prévoient des standards plus exigeants, ce sont ces Règles qui prévalent à moins qu'il en résulte une activité illicite. En cas de contradictions entre la législation locale et les Droits Humains internationalement reconnus, L'Oréal cherche à respecter ces standards internationaux.

(1) À l'exception d'une unité de production dans l'usine de Turquie.

3.4.4.1. Risques et Règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves aux Droits Humains et aux Libertés Fondamentales

Analyse des risques et risques identifiés en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales

Le Groupe a approfondi sa cartographie en identifiant les potentiels risques saillants en matière de Droits Humains, au niveau global et dans 27 marchés. L'Oréal s'est appuyé sur le cadre de reporting des Principes Directeurs relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme (*UNGP Reporting Framework*). Ce processus d'identification prend en compte la sévérité, l'échelle et la remédiabilité ainsi que la probabilité d'occurrence de ses impacts sur les personnes tout au long de sa chaîne de valeur. Cette étude a été réalisée avec une ONG spécialisée dans le domaine, apportant une analyse indépendante. Il résulte de cette analyse les risques saillants suivants identifiés dans le cadre de l'application de la loi sur le Devoir de vigilance :

- le risque de travail des enfants parmi les salariés des Fournisseurs ;
- le risque de travail forcé parmi les salariés des Fournisseurs ;
- le risque de discriminations dans l'emploi pour des raisons de genre, âge, handicap, identité de genre et orientation sexuelle des collaborateurs de L'Oréal et des salariés des Fournisseurs ; et
- le risque d'absence de salaire décent ⁽¹⁾ pour les salariés des Fournisseurs.

Un autre risque identifié concerne les Droits Humains des communautés potentiellement impactées par les activités du Groupe (respect de l'environnement, droit d'accès à l'eau, prise en compte des Droits Humains dans le choix des matières premières et notamment le droit d'accès des populations locales à leur terre et au respect de leurs connaissances traditionnelles dans le cadre du protocole de Nagoya).

Règles applicables en matière des Droits Humains

Les Filiales et Fournisseurs doivent se conformer au socle minimal commun composé des règles suivantes qui découlent de l'analyse des risques liée aux activités du Groupe et de ses Fournisseurs.

Non-discrimination : les discriminations sont des atteintes graves aux Droits Humains qui restent ancrées dans toutes les régions du monde où L'Oréal est présent. Les discriminations liées notamment au sexe, à l'orientation sexuelle et l'identité de genre, au handicap, à la situation de famille, à l'âge, aux opinions politiques et philosophiques, aux convictions religieuses, aux activités syndicales ou liées aux origines ethniques, sociales, culturelles ou nationales et à l'état de grossesse, sont interdites. L'Oréal interdit les tests de grossesse au sein du Groupe et demande aux Fournisseurs de se conformer à ce standard.

Harcèlement moral et sexuel : le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sont interdits au sein du Groupe.

Travail des enfants : la présence de L'Oréal dans certaines régions du monde particulièrement à risque du point de vue du travail des enfants, dont l'Asie et l'Amérique Latine, a conduit le Groupe à identifier ce sujet comme prioritaire. Pour tenir compte de la vulnérabilité des jeunes travailleurs, L'Oréal a fixé à 16 ans l'âge minimum d'embauche. Les Filiales et les

Fournisseurs sont tenus de vérifier l'âge de tout nouveau salarié au moment de son embauche. L'Oréal interdit le travail de nuit et le travail dangereux pour la santé et la sécurité aux collaborateurs de moins de 18 ans dans ses Filiales.

Travail forcé ou obligatoire : L'Oréal se réfère à la définition du travail forcé contenue dans la Convention n° 29 de l'Organisation Internationale du Travail : « *tout travail ou service exigé d'un individu sous la menace d'une peine quelconque et pour lequel cet individu ne s'est pas offert de plein gré* ». Dans certaines régions du monde où L'Oréal est présent, des pratiques contraires aux Droits Humains internationalement reconnus, telles que la retenue des papiers d'identité de travailleurs migrants, sont courantes. Toute forme de travail forcé est interdite. Par conséquent :

- sauf obligation légale, les salariés ne peuvent faire l'objet de rétentions de papiers d'identité, passeports ou de tout autre document personnel. En cas d'obligation légale, ces documents doivent être rendus aux salariés à première demande ;
- il ne peut être demandé aux salariés de payer des frais de recrutement ou d'effectuer un dépôt d'argent afin d'accéder à l'emploi ;
- en cas d'embauche de travailleurs issus de régions étrangères, l'employeur prend en charge les frais liés à ces embauches ;
- le recours au travail pénitentiaire n'est possible que lorsqu'il est volontaire dans le cadre d'un programme de réinsertion et est payé au prix du marché. Les Fournisseurs doivent solliciter l'autorisation de L'Oréal avant d'y avoir recours ;
- le personnel de sécurité doit uniquement assurer la sécurité des personnes et des biens ; et
- toute éventuelle retenue sur salaire doit être strictement autorisée par la loi. Elle ne doit en aucun cas être utilisée avec un objectif ou un effet confiscatoire, directement ou indirectement au profit de l'employeur.

Les salariés doivent avoir accès à l'eau potable et à des toilettes. Ils doivent être libres de se déplacer sur leur lieu de travail, à l'exception des endroits auxquels l'accès est restreint pour des raisons de confidentialité ou de sécurité.

Durée du travail : la durée du travail, incluant des heures supplémentaires, ne peut dépasser 60 heures par semaine pour les salariés dont le temps de travail fait l'objet d'un suivi. Tous les salariés doivent bénéficier d'au moins un jour de repos par période de 7 jours, ou 2 jours de repos consécutifs par période de 14 jours. Ils doivent bénéficier de pauses raisonnables lorsqu'ils travaillent.

Liberté d'association et droit à la négociation collective : des violations à la liberté d'association et au droit à la négociation collective, telles que les discriminations à l'encontre des représentants du personnel, peuvent se produire dans toutes les régions du monde où L'Oréal est présent. La liberté d'association et le droit à la négociation collective des salariés doivent être respectés :

- les élections des représentants du personnel se déroulent sans interférence de l'employeur, de préférence à bulletin secret ;
- les représentants du personnel ont accès aux lieux de travail dans les limites des restrictions de sécurité et/ou de confidentialité éventuelles ; et
- les discriminations à l'encontre des salariés exerçant des activités syndicales sont interdites.

Dans les régions où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou découragés, L'Oréal autorise ses collaborateurs à se rassembler de manière indépendante afin de discuter de leurs préoccupations professionnelles.

(1) Le salaire décent est défini au paragraphe 4.3.2.5.

Actions additionnelles en matière de Droits Humains

En plus des actions issues de l'analyse des risques sur l'activité du Groupe et des Fournisseurs, L'Oréal mène des actions additionnelles à celles implémentées dans le cadre de la loi sur le Devoir de vigilance. Il en est fait état dans le chapitre 4.

À titre d'exemple, L'Oréal met en place des actions visant à améliorer les conditions de travail des communautés indiennes dont les moyens de subsistance dépendent du minerai mica. Depuis 2017, L'Oréal est l'un des 20 membres fondateurs de la *Responsible Mica Initiative* (RMI). La RMI compte cette année 82 membres. La RMI a trois objectifs :

- mettre en œuvre des normes sur le lieu de travail responsable sur 100 % des chaînes d'approvisionnement de ses membres pour le mica provenant du Bihar et du Jharkhand (normes d'emploi, de santé, de sécurité au travail, environnementales, non recours au travail des enfants) ;
- soutenir les capacités des communautés grâce à un programme inclusif qui améliore le niveau de vie et génère des sources de revenus supplémentaire ; et
- établir un cadre juridique et les systèmes de contrôle associés, avec les ramasseurs de mica, les unités de traitement et les opérateurs du mica dans le Bihar et Jharkhand.

L'Oréal participe au développement du standard d'audit du RMI afin de faciliter la collaboration des membres et de déployer efficacement les actions collectives nécessaires en coopération avec les autorités locales. L'Oréal soutient également la mise en place d'un prix calculé selon l'approche salaire décent⁽¹⁾ en complément de la diversification des revenus pour des conditions de vie plus résilientes.

L'Oréal demande à ses Fournisseurs d'avoir leur propre processus de *due diligence* sur leur périmètre d'approvisionnement de mica indien. En 2021, 99 % du mica indien utilisé dans les formules du Groupe provient de fournisseurs engagés à s'approvisionner auprès de sources vérifiées.

Le Groupe a mis en place deux programmes ambitieux destinés à améliorer les conditions de travail des salariés et communautés auxquelles ses fournisseurs font appel : *Living Wage* et *Solidarity Sourcing*.

Évaluation d'impact Droits Humains dans la chaîne d'approvisionnement dans la Bergamote

Dans le cadre du partenariat de L'Oréal avec le Danish Institute for Human Rights, ce dernier a réalisé une évaluation d'impact Droits Humains dans la chaîne d'approvisionnement de la Bergamote dans la région de Calabre en Italie en 2022. Cette évaluation visait à s'assurer de la bonne application des standards Droits Humains dans une région affectée par des problématiques de travail forcé, particulièrement dans le secteur agricole. Le rapport complet de l'évaluation a été publié⁽²⁾ et détaille qu'en dépit des risques identifiés dans la région, les pratiques des acteurs dans notre chaîne d'approvisionnement sont respectueuses des Droits Humains.

Le programme *Living Wage*

Dans la lignée de ses engagements pour une rémunération juste de tous ses collaborateurs, L'Oréal s'engage, d'ici à 2030, à ce que l'ensemble des salariés de ses fournisseurs stratégiques soient rémunérés au moins au niveau du salaire décent, en ligne avec les meilleures pratiques.

L'Oréal est accompagné par Fair Wage Network, une ONG rigoureuse et reconnue mondialement.

Pour étendre cette approche à nos fournisseurs stratégiques, nous instaurons un dialogue, collaborons et établissons des cadres stratégiques communs, en lien avec les partenaires au sein des chaînes d'approvisionnement, d'autres entreprises, la société civile, les gouvernements, etc.

En 2022, L'Oréal a lancé un programme pilote comprenant une vingtaine de ses fournisseurs stratégiques sélectionnés afin de représenter différentes catégories d'achat et de régions géographiques variées. L'objectif était d'explorer le principe du salaire décent et de les accompagner dans l'analyse d'écart et les obstacles potentiels dans sa mise en œuvre. Le pilote consistait en une série de rencontres régulières avec l'accompagnement de Fair Wage Network.

Le programme *Solidarity Sourcing*

À travers le programme *Solidarity Sourcing*, créé en 2010, L'Oréal, du fait de la multiplicité de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, est fortement impliqué, autour de ses sites et de ses fournisseurs, dans la vie des communautés locales.

Ce programme vise à mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale en dédiant une partie de ses achats à des fournisseurs permettant l'accès au travail et à un revenu pérenne à des personnes généralement exclues du marché du travail, aux communautés économiquement vulnérables, y compris aux petites entreprises et à celles qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordres.

Le programme concerne l'intégralité des fournisseurs du Groupe et valorise leur engagement Diversité, Équité et Inclusion. Sont par exemple concernés : les producteurs du commerce équitable, les entreprises d'inclusion des personnes en situation de handicap ou en insertion sociale, ou les entreprises détenues par des minorités (quand la législation nationale le permet).

Dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, le Groupe renouvelle son ambition de permettre à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi d'ici 2030.

3.4.4.2. Risques et Règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves à la Sécurité, la Santé au travail et à l'Environnement

Analyse des risques en matière de Sécurité, Santé au travail et Environnement

L'analyse de ces risques comprend des risques génériques liés aux activités industrielles et des risques spécifiques liés aux activités propres des Fournisseurs et Filiales.

Démarche d'analyse des risques génériques

Comme pour toute activité de production (fabrication et conditionnement), de distribution, de recherche et d'administration générale, le Groupe et ses Fournisseurs sont exposés à des enjeux de sécurité et d'environnement.

En s'appuyant sur le travail de prévention de risques en matière de Sécurité, Santé au travail et Environnement mené par L'Oréal depuis de nombreuses années, les risques majeurs ci-dessous ont été identifiés. Sur cette base, les Filiales et Fournisseurs doivent décliner, au niveau de chacun de leurs sites, les mesures destinées à prévenir les risques identifiés dans le Plan (le « Système de prévention »).

(1) Le salaire décent est défini au paragraphe 4.3.2.5.

(2) <https://www.humanrights.dk/publications/labour-rights-assessment-loreals-bergamot-supply-chain-italy>

Démarche d'analyse des risques spécifiques des Filiales

Les Filiales réalisent leur propre analyse de risques basée sur la liste de risques ci-dessous, notamment le risque incendie encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (comme celles de la *National Fire Protection Association*).

En complément des risques génériques, les Filiales identifient les risques spécifiques liés notamment à l'activité de production cosmétique. Par exemple, les risques physiques font l'objet d'études SHAP (*Safety Hazards Assessment Procedure*) qui permettent d'identifier, globalement et pour chacun des postes de travail, les dangers, afin d'en évaluer les risques et la mise en place des moyens de contrôle nécessaires. Les risques environnementaux font également l'objet d'une analyse qui permet de caractériser les aspects et impacts des activités du site sur son environnement et de mettre sous contrôle ceux qui conduisent à des impacts potentiellement graves sur l'air, les sols, l'eau, la biodiversité et les ressources.

Cette analyse environnementale est mise à jour régulièrement par chacun des sites des Filiales et à chaque changement significatif. Si des risques significatifs sont identifiés ou si les réglementations ou standards L'Oréal imposent des exigences spécifiques, une évaluation plus détaillée est effectuée pour les activités concernées. Des plans d'actions adaptés, voire des actions immédiates si nécessaire, sont mis en œuvre pour réduire ces risques significatifs à un niveau acceptable.

S'agissant des rejets dans l'eau, chaque site industriel a mis en place un dispositif d'autosurveillance représentatif des effluents rejetés ⁽¹⁾. Cette autosurveillance est un outil de détection des risques de dépassement des seuils réglementaires qui permet d'anticiper les éventuelles non-conformités et d'initier les actions correctives. 31 usines de L'Oréal disposent de leur propre station de traitement des effluents. L'Oréal poursuit l'installation de telles stations.

Les risques de sécurité des procédés sont analysés selon la méthodologie HAZOP (*HAZard and OPerability analysis*). Cette méthodologie met l'accent sur les conditions opératoires ou AMDEC ⁽²⁾ qui permet d'analyser les risques liés aux défaillances du procédé aux différentes étapes de la production.

Les résultats et les moyens de mise sous contrôle des risques industriels et spécifiques sont synthétisés dans le programme GHAP (*Global Hazard Assessment Procedure*).

Démarche d'analyse des risques spécifiques des Fournisseurs

Les Fournisseurs, outre leur propre analyse de risques, s'appuient *a minima* sur les risques listés dans la grille d'audit fournie par L'Oréal à la signature de la Lettre d'Engagement Ethique Mutuel (voir paragraphe 4.3.1.2.1.) pour mettre en place les moyens de prévention adaptés sur chaque site concerné. Cette grille a été établie selon la liste des risques majeurs décrits ci-dessous et s'applique lors des audits de référencement et de suivi.

Si la nature propre de l'activité des Fournisseurs nécessite l'identification de risques spécifiques et/ou des mesures de prévention additionnelles, les Fournisseurs sont tenus de déployer ces mesures additionnelles conformément aux meilleures pratiques de leur industrie.

Par exemple, dans l'activité de sous-traitance de produits finis, les risques spécifiques peuvent notamment concerner (i) l'utilisation de certaines matières premières, (ii) le traitement des eaux usées, (iii) l'utilisation de machines ou d'équipements électriques en

zone de fabrication ou de stockage et (iv) les manutentions qui peuvent provoquer notamment des accidents corporels.

Dans le cas particulier des fournisseurs sous-traitants de production ou stockage d'aérosols, poudres décolorantes, produits inflammables, les sites font l'objet d'analyses de risques spécifiques concernant la sécurité des procédés.

Risques identifiés en matière de Sécurité, Santé au travail et Environnement

Risques d'atteintes graves à la Sécurité et la Santé au travail

- (i) Risques liés aux bâtiments et à l'utilisation d'équipements :
 - solidité des bâtiments (la construction et l'aménagement intérieur, y compris la conformité des équipements aux autorisations d'exploitation et aux permis de construire délivrés par les autorités locales dans le respect de la législation applicable, et en tout état de cause l'adaptation à l'activité à laquelle les bâtiments sont destinés) ;
 - utilisation d'EMF (Engins Motorisés à Fourches) et *Automatic Guided Vehicules* (AGV) : risques causés par les interactions et interférences entre les EMF, les AGV et les piétons ; et
 - blessures pouvant être provoquées par l'interface entre les hommes et les machines : risques liés à l'accès aux parties en mouvement dans les équipements de travail.
- (ii) Risques liés aux sources d'énergie, aux matières et aux matériaux :
 - exposition à des sources d'énergies, fluides et émissions dangereuses comme l'électricité, la pression, la vapeur, l'eau chaude ou une température élevée ;
 - incendies résultant, notamment, de produits et matériaux inflammables ou d'installations électriques ;
 - exposition des personnes à des poussières et des produits chimiques dangereux : par inhalation, ingestion ou contact avec la peau ; et
 - exposition des personnes à un niveau sonore élevé.
- (iii) Risques liés à l'activité des personnes :
 - entrée dans des espaces confinés et/ou risques d'anoxie ;
 - isolement : risques associés au travail isolé pendant de longues périodes ;
 - glissades et chutes ;
 - ergonomie des postes de travail liés à la manutention de charges ;
 - travaux de construction (risques durant les activités de construction) ; et
 - travail en hauteur (risques de chute liés à l'utilisation d'échelles ou de marchepieds, accès et travail sur plateformes et en toiture, utilisation de tables élévatrices, d'échafaudages, etc.).

Risques en matière d'Environnement

Les risques d'atteintes graves à l'environnement sont ceux associés à la consommation des ressources ou susceptibles de causer des dommages aux sols, à l'eau, à l'air et à la biodiversité (habitats et espèces) dans le cadre de l'exploitation normale ou de la survenance d'un incident sur un site des Filiales ou des Fournisseurs :

- pollution graduelle ou accidentelle ; et
- pollution durant le transport des matières dangereuses.

(1) Suivi des paramètres réglementés et contractuels : demande chimique en oxygène (DCO), demande biochimique en oxygène (DBO), etc.

(2) Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité.

Règles applicables de prévention des risques en matière d'atteintes graves à la Sécurité, Santé au travail et Environnement

Référentiel EHS

La politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe vise à minimiser l'impact sur l'environnement et garantir la sécurité et la santé des collaborateurs de ses filiales et de ses fournisseurs, de ses clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Pour les Filiales, cette politique s'appuie sur un système de management de l'EHS constitué de standards aux exigences élevées fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS, le tout étant regroupé dans un référentiel EHS.

Actions additionnelles en matière de Santé, Sécurité et Environnement

En plus des actions issues de l'analyse des risques sur l'activité du Groupe et des Fournisseurs, L'Oréal mène, en matière de sécurité et santé au travail, et d'environnement, des actions additionnelles à celles implémentées dans le cadre de la loi sur le Devoir de vigilance. Il en est fait état dans le chapitre 4.

L'engagement de L'Oréal sur la Sécurité, la Santé au travail et l'Environnement, est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

Les actions et engagements additionnels suivants peuvent être mentionnés à titre d'exemple :

- en 2015, L'Oréal fait partie des 100 premières entreprises à rejoindre le programme *Science Based Targets* ;
- en 2018, L'Oréal devient partenaire de la Fondation Ellen MacArthur : avec *Act4Nature*, dans le cadre d'engagements individuels, L'Oréal s'est fixé des objectifs de biodiversité à l'horizon 2030 ;
- en 2019, L'Oréal fait partie des premières entreprises à signer le *pledge* « *Business Ambition for 1,5 °C* » de l'UN Global Compact, s'engageant ainsi à atteindre « *net zero emissions* » à l'horizon 2050 sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, conformément aux trajectoires 1,5 °C du GIEC ; et
- en 2020, L'Oréal devient signataire de la TCFD.

(i) Actions additionnelles destinées aux Sites des Filiales

Sur ses propres sites, L'Oréal met en œuvre le programme LIFE (*Life threatening Incidents or Fatality Event*) qui couvre pour l'ensemble de ses sites, des activités qui, si elles n'étaient pas maîtrisées, pourraient entraîner une blessure ou une maladie potentiellement grave. Il prolonge dans la durée l'ambition de tendre vers « zéro accident », en garantissant la durabilité des actions et en définissant les exigences de préparation aux situations d'urgence après un incident.

Le programme *Sharing Beauty with All* a permis de réduire l'empreinte environnementale des sites du Groupe : entre 2005 et 2020, les usines et les centrales de distribution ont réduit de 81% leurs émissions de CO₂ (en valeur absolue), de 49% leur prélèvement d'eau⁽¹⁾, et de 37% leur génération de déchets⁽¹⁾.

Les engagements pris par le Groupe à l'horizon 2030 dans le cadre de L'Oréal pour le Futur visent à garantir la compatibilité des activités du Groupe avec une planète aux ressources limitées⁽²⁾. Les principaux objectifs environnementaux du programme concernant les Filiales se déclinent comme suit :

- Climat : atteindre le statut « carbone neutre »⁽³⁾ pour l'ensemble des sites opérés d'ici à 2025, l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables. L'Oréal s'engage également à réduire de moitié l'empreinte du transport de ses produits d'ici à 2030.
- Eau : en 2030, 100 % de l'eau utilisée dans les procédés industriels sera recyclée et réutilisée en boucle.
- Biodiversité : d'ici à 2030, l'ensemble des bâtiments opérés et tous les sites industriels auront un impact positif sur la biodiversité par rapport à 2019. Une méthodologie pour suivre l'engagement biodiversité a été construite en 2021 et a été déployée en 2022 à l'ensemble des sites du Groupe. Devenir « net positif biodiversité » est un statut qui s'obtient en fonction de l'atteinte de deux conditions : la première concerne l'amélioration du potentiel d'accueil de la biodiversité sur les sites du Groupe, la seconde porte sur le développement de la culture biodiversité des collaborateurs.
- Ressources naturelles : d'ici à 2030, 100 % des déchets générés sur les sites opérés seront réutilisés ou recyclés. L'Oréal s'engage également à ne plus envoyer de déchets en décharge.

Ces objectifs s'accompagnent d'un reporting mensuel d'indicateurs détaillés qui permettent de suivre l'évolution des résultats sur chacun de ces domaines et de relever les potentiels anomalies et incidents.

Le Groupe est engagé dans un processus d'amélioration continue de la performance EHS au travers d'un programme de certification ISO des sites opérés afin d'ancrer durablement la politique EHS : ISO 45001 pour le management de la sécurité des employés et l'amélioration de leurs conditions de travail, ISO 14001 pour le management des impacts environnementaux et amélioration de la performance environnementale et ISO 50001 pour le management de l'énergie et l'amélioration de la performance énergétique.

Des audits « culture » sont menés par des spécialistes EHS internes afin d'évaluer le niveau de déploiement de la culture EHS auprès de l'ensemble des collaborateurs des Filiales. Les résultats de ces audits renseignent sur le degré de connaissance des outils de management de l'EHS et de la maturité des sites audités quant à la culture de la sécurité et de l'environnement à tous les niveaux de la hiérarchie.

Des informations détaillées sur ces actions additionnelles sont disponibles au chapitre 4.

(1) Par unité de produit fini.

(2) Voir chapitre 4, et le tableau récapitulatif en 1.3.2.

(3) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

(ii) Actions additionnelles destinées aux Fournisseurs

Les équipes Achats sélectionnent les fournisseurs économiquement performants et en conformité avec la politique d'achats responsables. L'évaluation EHS des Fournisseurs est pilotée grâce au suivi d'indicateurs intégrés dans le critère de responsabilité sociétale et environnementale, qui est l'un des 5 critères de suivi de performance des fournisseurs.

Dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, lancé en 2020 avec des objectifs à l'horizon 2030, le Groupe a élargi ses engagements environnementaux à sa chaîne d'approvisionnement. Les principaux objectifs environnementaux du programme concernant les fournisseurs ou pouvant être liés à leur activité se déclinent comme suit :

- Climat : d'ici à 2030, réduction par les fournisseurs stratégiques de 50 % en valeur absolue des émissions directes de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2) par rapport à 2016.
- Eau : en 2030, tous les fournisseurs stratégiques utiliseront l'eau de façon responsable dans les zones où ils opèrent.
- Biodiversité :
 - D'ici à 2030, 100 % des ingrédients des formules du Groupe et des matériaux d'emballage biosourcés seront traçables et issus de sources durables (aucun ne contribuera à la déforestation) ; et
 - D'ici à 2030, l'empreinte sur les écosystèmes nécessaires à la production des ingrédients du Groupe sera maintenue à un niveau identique à celui de 2019.
- Sourcing durable des matières premières :

Pour la filière de l'huile de palme et de ses dérivés dont l'approche « Zéro Déforestation » spécifique a été atteinte fin 2020, 100 % des approvisionnements font l'objet de plans d'actions avec les fournisseurs concernés. L'Oréal a développé un outil d'évaluation et de sélection des fournisseurs de dérivés d'huile de palme et de palmiste, le *Sustainable Palm Index* (SPI), pour évaluer le niveau d'engagement, les progrès et les réalisations de ses fournisseurs directs pour une huile de palme durable. Cet outil est utilisé annuellement pour évaluer les progrès des fournisseurs vers l'objectif « Zéro Déforestation » et leur niveau de conformité aux exigences du Groupe.

La particularité du SPI réside dans son intégration au processus de décisions achats. Un fournisseur conforme au SPI bénéficiera d'allocation de volumes, de contrats long-terme et sera favorisé dans le cadre des partenariats autour des projets terrain.

En 2019, L'Oréal a cofondé l'initiative collective *Action for Sustainable Derivatives*, dans le but de partager les connaissances et méthodologies avec d'autres acteurs pour encourager la production et l'approvisionnement responsable des dérivés d'huile de palme. L'Oréal s'engage à gérer, préserver et réhabiliter les forêts, en donnant la priorité aux écosystèmes forestiers prioritaires et stratégiques pour le Groupe. Le Groupe a élaboré une Politique Forêt à horizon 2030, qui inscrit son ambition et définit les objectifs liés à l'approvisionnement durable des matériaux liés à la forêt.

L'Oréal utilise des mécanismes de diligence raisonnable pour assurer la conformité de ses fournisseurs directs et indirects, notamment un outil de surveillance géospatiale, une surveillance communautaire et une vérification par une tierce partie. Une évaluation des risques est effectuée aux niveaux de la province et du district par le biais de Nusantara Atlas

et au niveau des usines sur la base de l'outil Global Forest Watch Palm Risk Tool. Depuis 2019, L'Oréal accompagne la Zoological Society of London (ZSL) et Transitions dans le développement d'un nouvel *add-on* de la plateforme SPOTT pour évaluer la conformité des concasseurs et raffineries aux principes NDPE (*No Deforestation, No Peat, and No Exploitation*)⁽¹⁾. Sur ses projets de petits exploitants indonésiens, L'Oréal utilise des systèmes spécifiques de surveillance de la déforestation pour assurer la conformité avec NDPE. Par ailleurs, L'Oréal surveille en permanence les doléances constatées dans sa chaîne d'approvisionnement au travers d'une « procédure d'alerte palme ».

Pour les autres filières de matières premières renouvelables, représentant 22 % du portefeuille des matières premières renouvelables en volumes et 86 % en nombre, L'Oréal, a défini des indicateurs d'« enjeux sourcing durable » permettant d'évaluer les filières de matières premières renouvelables sur le plan de leur durabilité. Cette définition a été réalisée à partir d'indicateurs environnementaux, sociaux et économiques issus de bases de données externes⁽²⁾.

Ces indicateurs sont consolidés au sein du SCAN index (*Sustainable Characterization index*) permettant la priorisation dans la mise en œuvre des plans d'action sourcing durable. Le Groupe assure une mise à jour régulière des informations collectées. 71 % des volumes de matières premières ayant des enjeux sourcing durable d'après le SCAN Index (soit 45 % en nombre de matières premières) font déjà l'objet de plans ou d'actions d'amélioration avec les fournisseurs concernés afin d'assurer un approvisionnement durable. L'objectif est que 100 % des matières premières renouvelables du Groupe soient issues de sources durables.

Pour ce faire, L'Oréal a lancé un programme d'accompagnement et de formation de plus de 200 fournisseurs aux sujets du sourcing durable des matières premières afin de garantir la traçabilité des matières premières livrées à L'Oréal et la sécurisation des filières associées. En fonction du niveau de risque environnemental et/ou social identifié sur ces filières, les fournisseurs sont invités à déployer la procédure d'audit terrain des producteurs (88 indicateurs). Cette procédure a été développée par L'Oréal avec le support de l'ONG Rainforest Alliance et a été revue en 2019 par EcoCert, *The Biodiversity Consultancy* et *The Danish Institute for Human Rights*. Ils sont également invités à s'appuyer sur des certifications de sourcing durable adaptées aux enjeux de leurs filières (*Fair Trade, Sustainable Agricultural Network, Organic, etc.*).

- Plastiques et présentoirs publicitaires :
 - D'ici à 2030, 100 % des emballages plastiques du Groupe seront d'origine recyclée ou biosourcée (objectif de 50 % d'ici à 2025) ;
 - D'ici à 2025, 100 % des emballages plastiques du Groupe seront rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables ; et
 - D'ici à 2025, 100 % des présentoirs publicitaires du Groupe sur les lieux de vente seront éco-conçus, prenant en compte les principes de l'économie circulaire pour la gestion de leur fin de vie.
- Engagement des fournisseurs à s'évaluer et à progresser avec des plans d'action à travers le CDP.

L'Oréal travaille activement avec ses fournisseurs pour les aider à améliorer leurs performances en matière de développement durable.

(1) La description du contenu de ces principes est disponible à l'adresse suivante : <https://palmoilalliance.eu/ndpe-commitment>.

(2) IDHI du PNUD, EPI de Yale University, Country Index de Verisk Maplecroft.

En 2007, L'Oréal a rejoint le programme CDP Supply Chain afin de gagner en transparence sur les actions de ses fournisseurs et de suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs de L'Oréal. En 2014, la participation au CDP Climat a été rendue obligatoire par L'Oréal pour tous les fournisseurs stratégiques. L'objectif est de mesurer et de déclarer leurs émissions, de fixer des objectifs de réduction de ces émissions et de communiquer sur leurs plans d'action pour réussir à atteindre cet objectif. En 2022, 94 % des fournisseurs stratégiques ont répondu au questionnaire sur le climat. 90 % des fournisseurs sélectionnés ont répondu au questionnaire sur l'eau et 87 % de ceux sélectionnés à celui sur la gestion durable des forêts.

- Engagement des fournisseurs à s'évaluer et à s'améliorer avec des actions correctives mises en place par EcoVadis : en participant à l'évaluation EcoVadis, L'Oréal confronte sa politique environnementale et sociale à l'expertise et aux recommandations d'auditeurs externes qualifiés dans l'analyse de risques multisectoriels. Cette notation est utile pour l'amélioration continue des fournisseurs et contribue également à la transparence des pratiques des industries. Cette évaluation sert à sélectionner les fournisseurs en tenant compte de leur performance environnementale et sociale. 94 % des fournisseurs stratégiques ont été évalués par EcoVadis.

3.4.5. Mesures d'application effective et de contrôle du respect du Plan

Le Plan comprend des mesures d'application effective visant à s'assurer de la correcte adoption des Règles applicables par les Filiales et les Fournisseurs. Le contrôle du respect du Plan est réalisé *via* des audits et analyses menés par des prestataires externes ou par les équipes du Groupe. Les Filiales et les Fournisseurs sont invités à procéder à des autoévaluations.

3.4.5.1. Mesures d'application effective du Plan

Adoption des Règles applicables

(i) Adoption des Règles applicables par les Filiales

La mise en œuvre effective des Règles applicables à l'égard des Filiales s'effectue par leur incorporation dans les normes internes du Groupe. À ce titre, le respect de l'application effective du Plan repose notamment sur des activités de contrôle en conformité avec la législation applicable. La communication aux collaborateurs du Groupe des Règles applicables est décrite ci-après.

(ii) Adoption des Règles applicables par les Fournisseurs

Les Fournisseurs s'engagent à respecter les Règles applicables. Les principaux Fournisseurs signent la lettre comprenant les engagements éthiques qui couvrent ces Règles applicables. Les Fournisseurs susceptibles de présenter les risques les plus significatifs en raison de leur activité ou de leur implantation géographique, conformément à la Matrice des risques, peuvent faire l'objet d'un audit sur ces sujets. Le contenu des points qui seront audités est prévu dans cette lettre.

Gouvernance

L'engagement de L'Oréal en matière de Droits Humains et de Libertés Fondamentales, de sécurité des personnes, de santé au travail et d'environnement, est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies. Ces engagements sont également explicités dans la Charte Éthique, et la Politique Droits Humains et Droits Humains Collaborateurs du Groupe.

(i) Gouvernance Droits Humains et Libertés Fondamentales

La Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, membre du Comité Exécutif, a pour mission de superviser le respect des Droits Humains et des Libertés Fondamentales dans le Groupe. Cette mission lui a été confiée par le Directeur Général de L'Oréal, auquel elle rend compte.

La Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale dispose d'un budget et d'une équipe dédiée, composée d'experts en matière de Droits Humains. Elle s'appuie sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

Un réseau dédié de Correspondants Droits Humains couvrant l'ensemble des marchés du Groupe permet le déploiement des engagements du Groupe en matière de Droits Humains.

Le Comité Droits Humains, présidé par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale et composé des représentants des différentes activités, fonctions et Zones (dont Achats, RH, RSE, Sécurité, etc.), permet la coordination et l'échange sur la mise en œuvre de la politique Droits Humains du Groupe. Son objectif principal est de permettre l'émergence d'une culture Droits Humains dans le Groupe.

Les Patrons de Pays (ou, pour les collaborateurs *Corporate* ou Zone, les membres du Comité Exécutif dont ils dépendent) sont garants de la mise en œuvre de la politique en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales.

Les équipes Ressources Humaines veillent à ce que l'activité des Filiales respecte les Droits Humains et Libertés Fondamentales vis-à-vis des collaborateurs.

Les collaborateurs peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur des Ressources Humaines, leur Directeur Juridique, leur Directeur des Achats, le Correspondant Droits Humains, leur Correspondant Éthique et vers le Directeur Éthique, Risques et Conformité, notamment s'ils ont des questions concernant le respect des Règles applicables.

Les équipes Achats veillent à ce que l'activité des Fournisseurs respecte les Droits Humains et Libertés Fondamentales. Aucun référencement d'un Fournisseur entrant dans la Matrice des risques n'est réalisé dans les systèmes informatiques de L'Oréal sans qu'il ait pris l'engagement contractuel de respecter les Règles applicables. Les équipes Achats abordent, lors des Comités de Direction intégrant les représentants de toutes les Zones et domaines achat, les résultats des audits, leurs conséquences sur les relations commerciales et les plans d'action y afférents en vue de l'amélioration continue des résultats chez les Fournisseurs.

(ii) Gouvernance Environnement Santé au travail et Sécurité

Le Directeur Général des Opérations, rattaché au Directeur Général et membre du Comité Exécutif, est responsable de la politique générale en matière de prévention de risques d'atteintes graves à l'environnement, la santé et la sécurité dont la mise en œuvre doit être assurée par les Filiales et les Sites du Groupe. Le Directeur Général des Opérations s'appuie et délègue le déploiement et le suivi de l'application de cette politique aux :

- directeurs d'usines et de centrales de distribution responsables du déploiement et de l'efficacité de la mise en œuvre des politiques définies par le Groupe. Leur rémunération est en partie liée à leurs performances sur le plan de l'environnement, de la santé au travail et de la sécurité ;
- responsables EHS formés et dédiés au respect de la politique EHS. Ils assurent le déploiement des règles, des procédures et des objectifs de performances associés du Groupe dans toutes les entités qui composent celui-ci ; et
- directeurs des Opérations Pays, responsables du respect de la politique EHS pour les centrales de distribution, les Sites administratifs et les boutiques au niveau de leur pays.

Les équipes Achats ont la charge de recueillir l'acceptation des Règles applicables par les Fournisseurs via la lettre comprenant les engagements éthiques.

Elles assurent, à travers des audits de contrôle réalisés par des sociétés tierces, le suivi de la mise en œuvre de mesures de prévention des risques EHS par les Fournisseurs entrant dans la Matrice des risques. Comme pour les Droits Humains, les équipes Achats abordent, lors de plusieurs Comités de Direction intégrant les représentants de toutes les Zones et domaines achat, les résultats des audits, leurs conséquences sur les relations commerciales et les plans d'action y afférents en vue de l'amélioration continue des résultats chez les Fournisseurs.

Communication et Formation

La communication des Règles applicables et la formation des équipes concernées viennent compléter et appuyer les mesures d'application effective du Plan par L'Oréal auprès des Filiales et des Fournisseurs.

(i) Communication Droits Humains et Libertés Fondamentales

Les équipes Ressources Humaines sont informées des Règles applicables par leur hiérarchie fonctionnelle.

Tout nouveau collaborateur du Groupe doit se voir remettre, en mains propres ou électroniquement, la Charte Éthique du Groupe et doit confirmer en avoir pris connaissance. La Charte Éthique et son contenu doivent être régulièrement rappelés aux collaborateurs. Tout collaborateur en contact avec des Fournisseurs doit recevoir à son arrivée le guide « Nos Relations avec nos Fournisseurs au Quotidien » qui détaille les Règles Éthiques qui s'appliquent dans la gestion de la relation avec les Fournisseurs.

Un site intranet sur l'Éthique est mis à la disposition des collaborateurs.

Une journée annuelle sur l'Éthique, incluant les Droits Humains, est organisée depuis 2009. Cette journée permet de dialoguer, y compris sur le respect des Droits Humains et Libertés Fondamentales, via un livestream avec, d'une part, le Directeur Général de L'Oréal, et d'autre part, les autres membres du Comité Exécutif. Des échanges sur l'Éthique sont également organisés dans les Filiales afin de permettre aux collaborateurs d'échanger avec le Directeur Général de leur Filiale.

En 2022, près de 35 000 connexions aux sessions de l'*Ethics Day* ont été dénombrées, et plus de 7 600 questions ont été posées au niveau mondial.

En ce qui concerne les Fournisseurs, au-delà de la communication des Règles applicables au moyen des lettres d'engagement éthique, les documents suivants sont mis à disposition de nos Fournisseurs⁽¹⁾ :

- la Charte Éthique ; et
- la Politique L'Oréal sur les Fournisseurs/sous-traitants et le travail des enfants.

(ii) Formation Droits Humains et Libertés Fondamentales

Un e-learning spécifique et obligatoire sur l'Éthique couvre notamment des sujets liés aux Droits Humains et Libertés Fondamentales.

Les nouveaux acheteurs doivent recevoir la formation obligatoire sur les Achats Responsables afin de les former au respect des Principes Éthiques du Groupe.

Un e-learning sur les audits Fournisseurs, détaillant la procédure d'audit applicable, est également disponible pour tous les acheteurs. Une version adaptée aux Fournisseurs est proposée sur le même site Internet que les éléments de communication précités, ainsi qu'un e-learning « *Ethics e-learning for business partners* ».

(iii) Communication Sécurité, Santé au travail et Environnement (EHS)

Les managers EHS sont informés des Règles applicables par leur hiérarchie fonctionnelle.

Les Sites du Groupe sont invités à organiser une journée dédiée à l'EHS afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux risques auxquels ils sont exposés et aux moyens de prévention adaptés, en complément des actions ponctuelles locales.

Une campagne Groupe de sensibilisation aux risques majeurs en matière de sécurité, avec un déploiement sur trois ans et une mise en œuvre d'une thématique spécifique tous les quatre mois, vient développer, dans la durée, la sensibilité des collaborateurs à ces risques.

Une lettre mensuelle à destination des responsables EHS du Groupe et de leurs responsables permet de suivre le niveau de performance et de partager les bonnes pratiques EHS.

(1) Ces documents sont disponibles sur le site internet de L'Oréal en accès libre : <https://www.loreal.com/en/articles/commitments/loreal-mutual-ethical-commitment-letter/>
<https://www.loreal.com/en/articles/commitments/code-of-ethics/>

(iv) Formation Sécurité, Santé au travail et Environnement (EHS)

Des formations dédiées à la politique et aux pratiques EHS de L'Oréal ont été mises en place à tous les niveaux hiérarchiques, ainsi qu'à destination des intérimaires et des sous-traitants travaillant au sein des Sites du Groupe. Elles constituent une des clés de voûte de la mise en œuvre des dispositifs d'identification, de mise sous contrôle des risques, et du déploiement de la culture EHS dans toutes les entités du Groupe.

La formation EHS comprend les différentes actions de formation réalisées en matière de sécurité, de santé au travail ou d'environnement et recouvre la formation EHS générale, la formation EHS type de métier et la formation EHS spécifique.

Par formation EHS générale, il faut entendre notamment :

- la formation commune réalisée, par exemple, lors de l'accueil de toute personne arrivant sur un Site (employé de L'Oréal ou intérimaire) et ce quelle que soit sa fonction ; et
- les formations à la sécurité incendie, au secourisme, à la lutte anti-pollution, au recyclage, à la sensibilisation EHS générale, etc.

Par formation EHS type de métier, il faut entendre la formation propre à un type de métier ou d'activité (par exemple l'ensemble des opérateurs de conditionnement d'une usine).

Par formation EHS spécifique, il faut entendre la formation EHS adaptée au(x) poste(s) de travail tenu(s) et activités effectuées par la personne.

En matière d'ergonomie, un e-learning « Manutention manuelle » est mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Un haut niveau d'expertise pour les équipes EHS monde, ainsi que le développement d'une culture EHS des « Top managers », managers et superviseurs, est assuré par le déploiement d'un parcours de formation adapté à chacun.

Afin d'accompagner le volet Environnement du programme L'Oréal pour le Futur, un programme de formation aux enjeux liés au climat, à l'eau, à la biodiversité et aux ressources (*Green steps for all*), a été initié avec la volonté de former 100 % des collaborateurs du Groupe.

3.4.5.2. Contrôle du respect du Plan de Vigilance

Hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables

La hiérarchisation des risques sert à renforcer les contrôles du respect des Règles applicables, en définissant des moyens de contrôle du respect des Règles applicables adaptés aux risques, notamment *via* une politique d'audits réalisés par des tiers, le *monitoring* ou l'évaluation des Fournisseurs réalisés par des sociétés tierces, comme EcoVadis. Le Groupe exerce une vigilance renforcée dans des contextes marqués par des conflits, en lien avec les standards internationaux applicables.

Concernant les Filiales, la hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables a été établie en tenant compte du type d'activité et, dès lors, du type de Site⁽¹⁾.

Concernant les Fournisseurs, la hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables a été établie en matière de Droits Humains, Libertés Fondamentales, environnement, santé au travail et sécurité, selon une méthodologie qui prend en compte les paramètres suivants :

- Le pays d'implantation des sites du Fournisseur : un pays est considéré vulnérable en matière de Droits Humains et de Libertés Fondamentales, ainsi qu'en matière d'environnement, santé et sécurité, s'il remplit au moins l'un des critères suivants :
 1. le pays est classé « *High risk* » ou « *Extreme risk* » selon les critères du cabinet de consultants Verisk Maplecroft : 12 indices d'évaluation sont utilisés dans cette méthodologie et agrégés en une note unique comparée aux valeurs seuils fixées par Verisk Maplecroft ; et
 2. les résultats d'audits sociaux exécutés par L'Oréal dans le pays incluent des cas de *Zero Tolerance* ou *Need Immediate Action* (« NIA » notation correspondant aux non-conformités les plus sévères).
- Le secteur d'activité : chaque Fournisseur est associé à un domaine sectoriel selon une hiérarchie sous gouvernance des Achats (*Global Purchasing Categories*).
- La nature des opérations : les activités les plus fortement exposées au risque social sont les activités à forte valeur ajoutée manuelle, impliquant le travail sur ligne de production.

(1) Type d'activité : administrative, de fabrication, d'entreposage, etc. Type de Site : bureaux administratifs, usines, centrales de distribution, centres de recherche, etc.

Matrice de déclenchement des audits Filiales

Type de pays	Sites audités
Tous les Pays	Usines, centrales d'expédition, sites R&D et sites administratifs

Matrice de déclenchement des audits Fournisseurs selon la cartographie des risques

Secteurs d'activité	Description du secteur d'activité	Type de pays	Fournisseurs audités
Matières premières	Fournisseurs d'ingrédients utilisés pour produire des cosmétiques dans les usines L'Oréal	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Fournisseurs
Packaging	Fournisseurs de packaging utilisés pour produire dans les usines L'Oréal	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Fournisseurs
Sous-traitants	Fournisseurs produisant des cosmétiques pour L'Oréal (<i>Full-buy, Full-service, etc.</i>)	Pays non classifiés « risque élevé »	100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial) Quand la notation « satisfaisant » ou « NCI » (<i>Need Continuous Improvement, c'est-à-dire besoin d'amélioration continue</i>) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des sous-traitants
Appareils dermo-cosmétiques	Fournisseurs d'appareils & électroniques	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Équipements industriels	Fournisseurs d'équipements industriels (cuves de fabrication, machines de remplissage, etc.)	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Objets promotionnels	Fournisseurs d'objets promotionnels (sacs, etc.)	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Matériel destiné aux points de vente	Fournisseurs de matériel destiné à la présentation des produits sur les points de vente	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Services destinés aux points de vente	Architecte, contractant général, maintenance	Non applicable	Non applicable
Co-packing	Fournisseurs de <i>co-packing</i> (parfois appelés sous-traitants ou <i>Co-Packers</i>)	Pays non classifiés « risque élevé »	100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial) Quand la notation « Satisfaisant » ou « NCI » (<i>Need Continuous Improvement, c'est-à-dire besoin d'amélioration continue</i>) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Prestataires logistiques (hors transport)	Centres de distribution externalisés	Pays non classifiés « risque élevé »	100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial) Quand la notation « Satisfaisant » ou « NCI » (<i>Need Continuous Improvement, c'est-à-dire besoin d'amélioration continue</i>) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites logistiques des Fournisseurs

Dispositif d'audit et d'autoévaluation

(i) Les audits

Les audits des Règles applicables : des audits des Règles applicables permettent de vérifier la bonne application du Plan par les Filiales et Fournisseurs entrant dans la Matrice des risques. Les audits sont réalisés par des sociétés d'audits externes spécialisées. Lorsqu'une Filiale ou un Fournisseur fait l'objet d'un audit, celui-ci est réalisé en conformité avec la Matrice des risques présentée ci-dessus. Cet audit donne lieu à un rapport écrit. Pour les Filiales, ces rapports sont disponibles sur une base consultable et sécurisée, destinée aux Directeurs des Ressources Humaines du Groupe et aux Directeurs des Opérations pays dans certains cas. Pour les Fournisseurs, ces rapports sont destinés aux acheteurs du Groupe.

Les audits EHS spécifiques aux Filiales : afin de s'assurer du respect de la politique EHS dans le Groupe, un système d'audit mondial est en place depuis 1996 et a été renforcé en 2001 avec la présence d'auditeurs externes. Ceux-ci sont experts des réglementations et contextes locaux. Ces audits ont lieu régulièrement sur chacun des Sites L'Oréal : tous les 3 ans pour les sites de production et tous les 4 ans pour les centrales de distribution, sites administratifs, et centres de recherche. Si le résultat de l'audit n'est pas au niveau exigé par le référentiel L'Oréal, un audit spécifique intermédiaire est programmé dès l'année suivante. Tous les ans, les équipes en charge des risques EHS revoient les résultats des audits et identifient des plans généraux d'amélioration. Les plans d'amélioration spécifiques aux Sites audités sont mis en place immédiatement après la fin de l'audit. Toute mesure d'urgence destinée à prévenir un risque imminent pour la santé des personnes se trouvant dans le Site, est mise en place par les équipes EHS du Site sans attendre la réalisation d'un audit et même si elle ne fait pas partie du plan d'amélioration pouvant exister. Il existe différentes grilles d'audits appelés « risques », « culture », ou « mixtes », mises en œuvre selon la maturité et le type d'activité des Sites. Celles-ci évaluent notamment :

- la conformité des pratiques et installations aux procédures et règles du Groupe ;
- les progrès en matière de performances EHS ;
- les risques éventuels que les Sites pourraient présenter en matière d'EHS ; et
- le niveau de management et de déploiement de la culture EHS sur les Sites.

Chaque constat de risque est classé selon 3 catégories désignées par A, B et C selon une matrice niveau d'impact/probabilité d'occurrence. Les constats A font l'objet d'un suivi mensuel et d'une consolidation annuelle par typologie de risques.

Le reporting mensuel des données sécurité et environnement permet de consolider et analyser les éventuels anomalies et incidents conduisant à des non-conformités réglementaires, des plaintes et/ou des amendes.

Trois types d'audits spécifiques aux Fournisseurs :

- les audits initiaux : premiers audits réalisés qui sont un préalable au démarrage de la relation avec un nouveau Fournisseur ;
- les audits de suivi : réalisés 12 à 24 mois au maximum après la demande d'action immédiate (NIA) suivant le caractère sérieux des non-conformités relevées ; et
- les audits de confirmation, 3 ans après l'audit initial.

Les résultats possibles d'audits sont :

- **Satisfaisant** : tous les critères sont conformes aux Règles applicables et les bonnes pratiques sont soulignées ;
- **Need Continuous Improvement** (NCI - besoin d'amélioration continue) : des non-conformités mineures sont relevées mais n'ont pas d'impact sur la sécurité et la santé des salariés ;
- **Need Immediate Action** (NIA - besoin d'action immédiate) : des non-conformités sont relevées en raison de leur caractère sérieux car elles sont récurrentes ou ont un impact potentiel sur la sécurité et la santé des salariés ;
- **Zéro Tolérance** (ZT) : relevée, par exemple, en cas de non-conformité critique en matière de travail d'enfant, de travail forcé, de maltraitance physique, de liberté d'aller et venir, de risque immédiat d'accident pour les salariés ou de tentative de corruption des auditeurs⁽¹⁾ ; et
- **Access Denied** (accès refusé) : relevé en cas de refus d'audit (par exemple en cas de refus d'accès partiel ou complet des auditeurs au site).

En cas de non-conformité (*Need Continuous Improvement*, *Need Immediate Action* et *Zéro Tolérance*), des plans d'actions correctifs doivent être mis en place et font l'objet d'un audit de suivi au niveau des Filiales et des Fournisseurs. L'absence de mise en œuvre effective d'un plan d'action correctif peut, lorsqu'il s'agit de Filiales, déclencher des alertes auprès des Patrons de Pays concernés. Les Filiales peuvent décider de lier tout ou partie de la rémunération de leurs managers et/ou de leur évaluation à leur performance dans la mise en œuvre des Règles applicables.

Lorsqu'il s'agit de Fournisseurs, les non-conformités majeures (*Need Immediate Action*, *Zéro Tolérance* ou *Access Denied*) ou l'absence de mise en place d'actions correctives, peuvent entraîner le non-référencement d'un nouveau Fournisseur, la suspension ou l'arrêt des relations commerciales avec un Fournisseur référencé.

En cas de signalement par tout moyen de l'existence d'un risque sérieux de non-respect des Règles applicables, un audit spécifique peut être déclenché. Dans le cadre des visites habituelles réalisées auprès des Fournisseurs, des rapports de visite sont émis et peuvent donner lieu, le cas échéant, à des audits additionnels.

Les audits EHS spécifiques aux sites des sous-traitants

Des audits EHS spécifiques supplémentaires sont réalisés par des tiers indépendants pour les sites des sous-traitants de production ou stockage d'aérosols, poudres décolorantes, produits inflammables selon les critères définis par L'Oréal et semblables à ceux utilisés pour les sites du Groupe. Ces audits sont déclenchés à l'occasion du référencement/qualification, d'un suivi *via* des audits réalisés 12 à 36 mois au maximum après la demande d'action immédiate (NIA) suivant le caractère sérieux des non-conformités relevées, puis lors de la confirmation, 5 ans après l'audit initial.

Les résultats de ces audits sont de même nature que ceux précédemment décrits : satisfaisant, NCI, NIA et ZT.

Les non-conformités majeures (*Need Immediate Action*, *Zéro Tolérance* ou *Access Denied*) ou l'absence de mise en place d'actions correctives, peuvent entraîner le non-référencement d'un nouveau Fournisseur, la suspension ou l'arrêt des relations commerciales avec un Fournisseur référencé.

L'ensemble des principales non-conformités constatées fait l'objet d'un suivi et d'une consolidation annuelle par typologie de risques.

(1) À noter, la notion de tentative de corruption mentionnée dans le rapport d'audit concerne le fait de vouloir corrompre l'auditeur et non pas le fait que le fournisseur ait pu être impliqué dans une affaire de corruption.

En cas de signalement par tout moyen de l'existence d'un risque sérieux de non-respect des Règles applicables, un audit spécifique peut être déclenché. Dans le cadre des visites habituelles réalisées auprès des Fournisseurs, des rapports de visite sont émis et peuvent donner lieu, le cas échéant, à des audits additionnels.

Les diligences complémentaires : L'Oréal fait également appel aux analyses et à la notation utilisée par EcoVadis afin d'évaluer les politiques mises en place par les Fournisseurs, entre autres, sur les sujets abordés dans le Plan. Cette évaluation est un guide indicatif qui vient s'ajouter aux audits mentionnés ci-dessus. En participant à l'évaluation EcoVadis, L'Oréal confronte sa politique environnementale et sociale à l'expertise et aux recommandations d'auditeurs externes qualifiés dans l'analyse de risques multisectoriels. Cette notation est utile pour l'amélioration continue du programme de L'Oréal, qui contribue également à la transparence des pratiques des industries. Cette évaluation sert à sélectionner les fournisseurs en tenant compte de leur performance environnementale et sociale. L'Oréal est co-fondateur du *Responsible Beauty Initiative* (RBI), initiative sectorielle créée en 2017 avec EcoVadis. Elle réunit 8 grands acteurs de l'industrie cosmétique pour la transformation durable de toute la chaîne d'approvisionnement de la beauté.

3.4.6. Mécanisme d'alerte et de recueil de signalements

L'Oréal met en œuvre depuis 2008 un dispositif d'alerte interne dénommé « L'Oréal Speak Up ». Ce dispositif permet aux collaborateurs et aux parties prenantes de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris les atteintes graves en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales, de santé au travail et sécurité des personnes, et de respect de l'environnement, via un site Internet sécurisé, au Directeur Éthique, Risques et Conformité. Cela se fait de manière sécurisée, efficace et procurant l'ensemble des garanties de

(ii) Dispositif d'auto-évaluation

Droits Humains et Libertés Fondamentales : un système de reporting éthique annuel permet un suivi de la mise en œuvre des Règles applicables au sein des Filiales, notamment sur les Droits Humains et Libertés Fondamentales.

Environnement, santé au travail et sécurité : le Comité de Direction des Sites de L'Oréal dispose d'outils d'auto-évaluation de leurs pratiques par rapport au référentiel d'audit qui leur est communiqué. Cela permet de créer, le cas échéant, un plan d'amélioration. Ces auto-évaluations sont des données d'entrée des audits risques EHS.

Pour piloter sa performance :

- chaque site des Filiales définit et révisé chaque année ses feuilles de route (*roadmaps*) sécurité et environnement pour atteindre les objectifs fixés par le Groupe. Il suit mensuellement des indicateurs EHS ;
- au niveau Groupe, mensuellement, les indicateurs sont consolidés par Zones et globalement pour les résultats du Groupe ; et
- annuellement, un Bilan Gaz Effet de Serre est établi (selon le GHG Protocol).

confidentialité nécessaires à la remontée de violations potentielles. Toute allégation exprimée de bonne foi fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures de remédiation adéquates sont prises, le cas échéant. Les collaborateurs disposent de plusieurs autres canaux afin de remonter leurs signalements (ligne hiérarchique, lignes locales dédiées, etc.). La ligne d'alerte a été ouverte aux collaborateurs en 2008, puis aux parties prenantes en 2018.

3.4.7. Compte rendu de la mise en œuvre effective du Plan

Ce paragraphe rend compte des résultats de l'année 2022 s'agissant de l'application du Plan à l'égard des Filiales et Fournisseurs.

3.4.7.1. Résultats généraux des mécanismes d'alerte et de recueil de signalements

En 2022, 510 signalements concernant l'éventuel non-respect des règles applicables ont été réalisés et notamment :

- 22 en matière de harcèlement sexuel dont 6 étaient fondés en tout ou partie et qui ont notamment donné lieu à 5 départs du Groupe ;
- 73 en matière de harcèlement moral dont 12 étaient fondés en tout ou partie et qui ont notamment donné lieu à 1 départ du Groupe ;
- 28 en matière de discrimination dont 3 étaient fondés en tout ou partie et qui ont notamment donné lieu à 3 départs du Groupe ;
- 20 en matière de santé et sécurité dont 1 était fondé en tout ou partie et qui n'a donné lieu à aucun départ du Groupe ; et
- aucun en matière d'environnement.

3.4.7.2. Résultats de l'application du Plan à l'égard des Filiales

Adoption des Règles applicables par les Filiales

Les Règles applicables font partie des normes internes de la totalité des Filiales.

95 % des collaborateurs ont accusé individuellement réception de la Charte Éthique et 87 % des collaborateurs ont été formés grâce à un outil de formation e-learning sur l'éthique.

Chaque responsable EHS, ainsi que chaque personne travaillant dans une usine ou une centrale de distribution, est formé aux Règles applicables en matière de Santé, Sécurité et Environnement (EHS). Tous les nouveaux collaborateurs sont formés aux Règles Sécurité, Santé au travail et Environnement, quel que soit le lieu de travail.

Dispositif de suivi et contrôles réalisés en matière de Droits Humains

Le suivi du respect des Règles applicables par l'ensemble des Filiales est soutenu par le dispositif d'alerte Speak Up dont l'accès est largement communiqué aux collaborateurs du Groupe et dont les résultats pour 2022 sont présentés dans le paragraphe précédent. Les sessions annuelles de dialogue *Ethics Day*, organisées avec le Directeur Général et les Patrons de Filiales, permettent aux collaborateurs de s'exprimer sur ces sujets. Des plans d'actions peuvent être lancés, y compris des mesures correctives lorsque cela s'avère nécessaire.

Les entités du Groupe auto-évaluent le respect des Règles applicables et communiquent ces auto-évaluations dans le cadre du reporting annuel Éthique en matière de Droits Humains, conformément à la Politique Droits Humains Collaborateurs du Groupe.

Les entités s'assurent de la connaissance de cette politique par leurs collaborateurs. Elles ont organisé des sessions de formation et de communication relatives aux thèmes couverts par cette politique (santé/sécurité au travail, Diversité, Équité et Inclusion, lutte contre le harcèlement, etc).

Les auto-évaluations réalisées sont consolidées au niveau du Groupe, dont des éléments clés figurent ci-dessous.

(i) **Travail des enfants** : il est remonté qu'en 2022 :

- 17 collaborateurs étaient âgés de 16 à 18 ans⁽¹⁾ ; et
- 0 collaborateur de moins de 16 ans a travaillé dans les Filiales.

(ii) **Travail forcé** : aucun cas de recours au travail en milieu carcéral n'a été relevé.

(iii) **Liberté d'association et droit à la négociation collective** : les Filiales respectent la liberté d'association et le droit à la négociation collective des collaborateurs, notamment le droit de former/rejoindre un syndicat, excepté dans les pays qui limitent ou restreignent ce droit. Dans ce cas, elles s'assurent que d'autres modes de dialogue existent avec les collaborateurs leur permettant de remonter les préoccupations qu'ils peuvent avoir.

(iv) **Durée du travail** : 100% des filiales ont respecté les règles relatives au temps de repos.

Dispositif de suivi et contrôles réalisés en matière de Santé, Hygiène et Environnement

En 2022, 85 « top managers » (Directeurs d'usines, de centrales de distribution, membres de Comité de Direction, etc.) ont participé au séminaire « *Leadership & Safety culture* », qui s'est déroulé au Centre Européen d'Éducation Permanente (CEDEP), sur le campus de l'INSEAD en France. Depuis le début de ce programme, 754 seniors managers ont été formés. Le séminaire vise à sensibiliser les tops managers aux enjeux de la sécurité, à renforcer leur capacité à faire adopter des comportements sûrs et à les maintenir à long terme.

34 usines sont certifiées ISO 45 001, soit 89 % des usines du Groupe. 35 usines sont certifiées ISO 14 001, soit 92 % des usines du Groupe.

En 2022, les audits EHS suivants ont été réalisés :

- 20 audits risques ;
- 8 audits mixtes risques et culture EHS ; et
- 7 audits combinés Qualité, Environnement, Hygiène, Sécurité et Performance et 3 audits combinés Qualité, Environnement, Hygiène et Sécurité.

Les risques les plus fréquemment identifiés lors des audits risques EHS sont relatifs à la protection incendie, la sécurité des procédés, les énergies dangereuses, le confinement des eaux d'extinction et le management des effluents. Les non-conformités et les mises en demeure font systématiquement l'objet d'actions correctives.

Une usine a fait l'objet d'une plainte du voisinage en 2022 pour deux raisons : le bruit occasionné par l'utilisation d'un groupe froid, et un problème d'odeur provenant du jardin filtrant du site (installation utilisant des plantes pour le traitement des effluents).

Deux non-conformités par rapport à la réglementation en matière d'environnement ont été notifiées par une autorité administrative en 2022. Elles concernent 2 usines et portent pour l'une sur la qualité des effluents et pour l'autre sur la gestion du risque foudre.

Aucune amende n'a été infligée en 2022.

3.4.7.3. Résultats de l'application du Plan à l'égard des Fournisseurs

Adoption des Règles applicables par les Fournisseurs

100 % des Fournisseurs stratégiques des achats directs et 95 % des Fournisseurs stratégiques des achats indirects ont pris l'engagement contractuel de respecter les Règles applicables.

Tous les acheteurs ont connaissance des Règles applicables et savent quelles personnes contacter en cas de doute.

En 2022, 103 acheteurs nouvellement entrés dans le Groupe ont reçu une formation approfondie aux achats responsables.

Dispositif de suivi et contrôles

Le contrôle des Règles applicables est réalisé au moyen d'audits externes. Ces audits abordent les questions relatives aux Droits Humains, ainsi qu'à l'Environnement, la Santé et la Sécurité, et portent sur l'ensemble des activités du Site audité sans être cantonnés aux seules parties du Site qui opèrent pour L'Oréal.

1 145 audits sur sites ont été réalisés en 2022, dans le cadre de procédures d'audits réguliers mais également dans le cadre d'audits *ad hoc* suite à une analyse des risques (29 audits *ad hoc* en 2022)⁽²⁾. 99 % des sites de production des Fournisseurs nécessitant des audits ont été audités au moins une fois.

Les non-conformités constatées lors de ces audits sociaux relevant du Plan sont décrites ci-dessous.

En 2022, 859 fournisseurs ont réalisé une évaluation validée par EcoVadis de leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs en 2022.

En matière de Droits Humains

Résultats des audits par thème

(i) **Travail des enfants** : 1,3 % des non-conformités. L'emploi d'enfants de moins de 16 ans a été constaté lors de 3 audits. L'un des 3 fournisseurs a obtenu une dérogation de la part de L'Oréal sur présentation d'un dossier complet attestant que les jeunes travailleurs effectuent uniquement des tâches légères n'affectant ni leur santé et sécurité, ni leur présence régulière à l'école, que la législation locale l'autorise et que le fournisseur a désigné un « tuteur » interne pour ces jeunes.

(1) Le périmètre de consolidation des données Droits Humains issues du reporting éthique est identique à celui des données sociales.

(2) Audits pour lesquels le Fournisseur est hors scope, mais dont l'acheteur a décidé d'effectuer un audit social par précaution. Ils représentent 3% du nombre total d'audits.

Pour les deux autres, les mesures nécessaires ont été prises pour cesser toute relation commerciale. Les autres non-conformités constatées portaient en particulier sur l'absence de procédures de vérification de l'âge au moment de l'embauche par le Fournisseur, de l'absence de copies des documents d'identité, ainsi que l'emploi de jeunes travailleurs dans des conditions dangereuses. La correction de ces situations a été demandée aux Fournisseurs et un audit de suivi est prévu.

(ii) **Travail forcé** : 6 % des non-conformités ☑. Il a été constaté lors d'un audit que des employés ne pouvaient circuler librement et utiliser les sanitaires à leur convenance. Les mesures nécessaires ont été prises pour rectifier cette situation avec l'entreprise concernée. Les autres non-conformités concernent la demande de caution monétaire à l'embauche, la rétention de documents d'identité hors obligation légale, la liberté pour les employés de mettre fin à leur contrat sans pénalité (financière ou autre) sauf celles éventuellement prévues par la législation sociale, l'absence ou l'inadéquation du contrat de travail, et l'absence ou l'inadéquation du permis de travail des travailleurs étrangers. Les principales mesures correctives demandées ont été la restitution des documents d'identité et la mise à jour des contrats des employés. Un audit de suivi vérifiera la mise en place effective de ces mesures correctives.

(iii) **Liberté d'association et droit à la négociation collective** ⁽¹⁾ : 3 % des non-conformités ☑. L'essentiel des non-conformités concernait la non-élection libre des représentants des employés sans interférence de la direction. Des élections doivent être organisées ou, à défaut dans les pays où de telles élections ne sont pas légales, des réunions d'employés ou des moyens alternatifs permettant aux employés de soulever des griefs ou des plaintes les concernant.

(iv) **Non-discrimination** : 1,1 % des non-conformités ☑. Ces non-conformités concernaient majoritairement l'absence d'une politique claire et uniforme pour assurer l'absence de discrimination à l'embauche ou des discriminations dans le paiement des salaires et autres frais. Il a également été relevé que certains fournisseurs exigeaient des tests de grossesse préalables à l'embauche. Il a été demandé de mettre en place des actions correctives, qui seront vérifiées dans les prochains audits.

(v) **Durée du travail** : 25 % des non-conformités ☑. Les non-conformités concernaient le non-respect des Règles applicables en matière de durée du temps de travail et de régularité des jours de repos, et l'absence de documents suffisants pour assurer un correct suivi de ces règles. Dans l'ensemble de ces cas, des plans d'actions correctives sont mis en place et un audit de suivi est prévu.

(vi) **Salaires et frais** : 18,3 % des non-conformités ☑. Les audits n'ont pas constaté des retenues sur salaires et frais indus. Les non-conformités concernaient majoritairement les assurances et cotisations sociales, ainsi qu'un manque de suivi des versements de salaires, ou le non-paiement du salaire minimum. Lorsque l'audit constate des non-conformités sur la correcte liquidation des salaires, des bénéfices sociaux ou le correct paiement des heures supplémentaires, quand bien même il ne s'agit pas de retenues sur salaires indues, il est demandé aux Fournisseurs de corriger la situation et un audit de suivi est prévu.

(vii) **Harcèlement sexuel et moral** : 3,1 % des non-conformités. L'essentiel de ces non-conformités concernait l'absence d'une politique écrite interdisant le harcèlement moral et sexuel, ou l'absence de système interne permettant la dénonciation sans conséquence négative pour l'employé concerné. Il a été demandé de rédiger ces politiques, qui seront vérifiées dans des audits ultérieurs. Les autres non-conformités constatées ne portaient pas sur des atteintes graves aux Règles applicables.

(viii) **Pratiques disciplinaires** : 2,3 % des non-conformités. L'essentiel de ces non-conformités concernait l'absence de règles écrites claires concernant les pratiques disciplinaires, ou l'absence de leur communication auprès des employés de l'entreprise. Il a été demandé de rédiger ces règles, qui seront vérifiées lors des audits ultérieurs.

(ix) **Sous-traitance** : 1 % des non-conformités. La totalité des non-conformités concernait l'absence de pratiques de la part de Fournisseurs pour s'assurer que les standards d'éthique de L'Oréal sont respectés dans leur propre chaîne d'approvisionnement. Les actions correctives ont été demandées et elles seront vérifiées lors de prochains audits.

En matière de Santé, Sécurité et Environnement

39,1 % des non-conformités concernaient les Règles applicables en matière de Santé, Sécurité et Environnement. L'essentiel des cas concernait l'absence d'attestation sécurité-incendie, le manque de formation pour l'évacuation d'urgence, la manipulation des extincteurs ou l'utilisation des équipements de protection, l'absence de plan d'évacuation, ou des manquements concernant les chemins ou les sorties de secours. Dans l'ensemble de ces cas, des plans d'actions correctives sont mis en place et un audit de suivi est prévu.

Sourcing durable des matières premières

En 2022, 100 % des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe ont été réévaluées selon des critères tels que le respect de la biodiversité et le travail forcé. Sur les 329 espèces végétales qui sont à l'origine des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe, environ 6 % ⁽²⁾ présentent de forts enjeux de biodiversité (espèce menacée, impact de la production sur les milieux naturels) en fonction de leur provenance géographique, de leur mode d'extraction ou de production. Elles font l'objet de plans d'actions spécifiques engagés avec les Fournisseurs et bénéficient, si nécessaire, de l'appui systématique de tiers externes indépendants, afin de gérer les impacts réels sur les territoires d'origine des ingrédients.

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

(1) Chiffres excluant les audits où la vérification n'a pas pu être réalisée du fait de la spécificité réglementaire locale.

(2) Calculé sur la base des achats prévisionnels entre janvier et novembre 2022.

3.5. Facteurs de risques et gestion des risques

3.5.1. Définitions et cadre général

La gestion des risques (événements ou situations dont la réalisation, incertaine, pourrait avoir un impact financier, extra-financier ou réputationnel) est un dispositif qui s'applique au Groupe. La gestion des risques consiste à identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement de la Société. Elle participe également au développement du Groupe en favorisant la bonne utilisation des ressources pour minimiser l'impact des événements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités.

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

d'activité. Par ailleurs, le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration précise le rôle du Comité d'Audit qui « doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier, extra-financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles ».

À partir des travaux du Département de l'Audit Interne, l'analyse des risques majeurs, en lien avec les processus des filiales, permet d'identifier des améliorations de Contrôle Interne et de mettre à jour les normes du Groupe.

3.5.2. Cartographie des risques

Le processus de cartographie des risques du Groupe est animé par la Direction Éthique, Risques et Conformité avec l'appui de l'ensemble des Directions Fonctionnelles et Métiers. Cette cartographie est revue par le Comité Exécutif du Groupe qui la valide.

La cartographie des risques porte sur l'ensemble des activités de L'Oréal et est actualisée annuellement. Cette démarche

d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques significatifs permet de renforcer et prioriser les actions du Groupe. Les résultats de cette démarche sont présentés au Comité d'Audit. Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont décrits ci-après.

3.5.3. Facteurs de risque

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

Pour une prise de décision d'investissement en connaissance de cause et conformément à la réglementation en vigueur, le présent paragraphe présente en un nombre limité de catégories les risques importants (eu égard à la probabilité de les voir se matérialiser et à l'ampleur estimée de leur impact négatif) en tenant compte des politiques de gestion des risques. Dans chaque catégorie, les facteurs de risque les plus

importants sont présentés en premier. Le présent paragraphe précise la manière dont chaque facteur de risque pourrait affecter L'Oréal ainsi que la politique de gestion mise en œuvre.

Les travaux de gestion des risques permettent de classer les risques résiduels par catégorie d'importance (limitée, modérée, significative).

Toutefois, une absence totale de risque ne peut être garantie. En outre, d'autres risques dont le Groupe n'a pas actuellement connaissance ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent document pourraient avoir un effet négatif.

Risques importants auxquels le Groupe estime être exposé

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

* Risques les plus importants au sein de chaque catégorie.

Importance résiduelle : Limitée Modérée Significative

3.5.3.1. Risques liés à l'activité

Risques liés à l'activité/Crise sanitaire	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'Oréal est, par sa présence mondiale, exposé aux épidémies ou autres crises de santé publique dans les 80 pays dans lesquels il opère.</p> <p>Les principaux risques identifiés couvrent différents pans d'activités du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> atteintes à la santé, la sécurité et la sûreté des collaborateurs dans le cadre de leurs missions et de leurs déplacements professionnels, et confinement de la population empêchant l'accès des collaborateurs sur leur site de travail, en particulier sur les sites de production et de distribution ; difficultés pour l'entreprise d'opérer normalement suite à des mesures restrictives mises en place par les autorités, restreignant l'accès des collaborateurs sur les sites du Groupe, ou suite à l'indisponibilité des équipements de protection individuelle nécessaires pour les protéger ; difficultés d'approvisionnement ou indisponibilité ou hausse des prix des matières premières et composants, et limitations des capacités de production et de distribution des produits liées aux mesures sanitaires restrictives mises en place par les autorités des pays où le Groupe opère ; réductions de la demande des produits liée à l'impact des mesures de restriction des déplacements sur l'accès aux points de vente physiques, et notamment sur le circuit du Travel Retail particulièrement sensible à ces crises sanitaires ; difficultés financières des fournisseurs et clients suite à une réduction drastique de leurs niveaux d'activité. <p>Ainsi, l'année 2022 est restée marquée par les impacts de la crise sanitaire liée à la Covid-19 dans certaines zones géographiques où le Groupe opère, notamment en Chine.</p> <p>En fonction de sa durée, de son expansion géographique et des conséquences économiques et sociales en découlant, une crise sanitaire peut avoir un impact significatif sur les activités du Groupe, sa performance et sa réputation.</p>	<p>L'Oréal a mis en place un dispositif de gestion de crise piloté par une cellule au niveau du Groupe permettant de prévenir et limiter les impacts des événements indésirables sur toutes ses entités.</p> <p>Face à une crise sanitaire, la priorité du Groupe est de préserver la santé, la sécurité et la sûreté de ses collaborateurs. Le Groupe y répond à travers le respect des directives des autorités des pays où il opère, l'application et l'adaptation de ses standards mondiaux et élevés de gestion de la sécurité et de la santé sur ses sites opérationnels et en situation de voyage professionnel.</p> <p>Les systèmes d'information du Groupe permettent de développer à grande échelle les méthodes de travail flexibles et à distance, et font l'objet de dispositifs de protection de sécurité adéquats (voir paragraphe 4.3.2.4.).</p> <p>Les politiques de gestion de la <i>supply chain</i> et des stocks, les plans de continuité d'activité des sites industriels et logistiques, permettent d'anticiper les actions nécessaires à la gestion de leurs perturbations. Les relations long terme construites avec les fournisseurs stratégiques du Groupe, les politiques de diversification du sourcing et plans de continuité opérationnels permettent de limiter les impacts de ces crises.</p> <p>La présence du Groupe sur tous les canaux de distribution, et notamment les capacités de ventes en ligne développées avec des partenaires diversifiés (sites en propre, <i>e-retailers</i>, <i>pure players</i>), ainsi que son expertise des relations consommateurs digitalisées, permettent de maximiser les opportunités de développement dans des contextes perturbés.</p> <p>Enfin, la présence globale et équilibrée du Groupe en termes de zones géographiques, catégories de produits et canaux de distribution, la très forte réactivité et capacité d'adaptation de ses équipes à travers son modèle d'organisation stratégiquement centralisé et opérationnellement décentralisé avec un fort esprit entrepreneurial, ainsi que la robustesse de sa situation financière, contribuent à sa capacité à faire face aux conséquences économiques de ces crises.</p>

Risques liés à l'activité/Systèmes d'information et cybersécurité

Identification du risque	Gestion du risque
<p>Dans un contexte de transformation digitale et d'évolution constante des technologies de l'information et de leurs usages, les activités du Groupe, ses savoir-faire et, plus largement, ses relations avec l'ensemble des acteurs dans son environnement social et économique dépendent d'un fonctionnement de plus en plus dématérialisé et numérique.</p> <p>Par conséquent, le dysfonctionnement, l'arrêt des systèmes, la fuite ou la destruction de données pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les cyberattaques ; actes de malveillance ; intrusions ; etc.), en interne ou chez un tiers prestataire du Groupe, pourraient avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe.</p>	<p>La Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de sécurité pour les infrastructures, les matériels et les applications. Par ailleurs, pour accompagner le développement de nouvelles méthodes de communication et de collaboration, L'Oréal a mis en place une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication. Pour faire face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, L'Oréal conduit une démarche continue de renforcement des moyens dédiés à la sécurité des systèmes d'information. Un plan pluriannuel visant à diminuer le niveau de risque face aux cybermenaces et à renforcer le niveau de maturité de la gestion du risque a ainsi été défini.</p> <p>Ce plan repose en particulier sur des équipements de protection contre les intrusions, des tests d'intrusion réguliers, un programme d'audit de la sécurité des systèmes d'information, la sécurisation des équipements sensibles et une supervision globale pour la détection des anomalies. L'Oréal ajuste ses efforts de sécurité de manière permanente en fonction des nouvelles menaces de cyberattaques. Le Groupe investit de manière croissante dans des dispositifs de détection et de réaction aux alertes et incidents de sécurité ainsi que dans le contrôle périodique de leur efficacité.</p> <p>Une formation en ligne sur les bonnes pratiques de cybersécurité est disponible pour l'ensemble des collaborateurs éligibles (plus de 42 000 collaborateurs formés à un nouveau module e-learning publié fin 2021, soit 73% des collaborateurs éligibles). Des formations spécifiques sont également dispensées pour les autres collaborateurs. Au-delà d'une communication régulière tout au long de l'année, le Groupe mène chaque année une campagne de sensibilisation mondiale avec sa Cyberweek.</p> <p>La gestion du risque relatif aux données est décrite dans le risque « Données ».</p>

Risques liés à l'activité/Implantation géographique et environnement économique et politique

Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'Oréal est une entreprise mondiale qui dispose de filiales dans 76 pays. Plus spécifiquement, l'évolution mondiale du marché des cosmétiques amène L'Oréal à développer ses activités dans le Travel Retail et dans les pays des Zones Asie du Nord, qui représentent 29,6 % des ventes en 2022, SAPMENA-SSA (South Asia Pacific, Middle East, North Africa, Sub-Saharan Africa) 7,7% des ventes, et Amérique Latine (6,2 % des ventes). Du fait de cette globalisation, les perturbations politiques ou économiques (fort ralentissement économique dû par exemple à des tensions géopolitiques, à une situation inflationniste durable, à des tensions commerciales internationales, ou à des situations de crise de la dette souveraine) des pays où le Groupe réalise une part significative de son chiffre d'affaires pourraient influencer sur son activité.</p> <p>S'agissant de l'invasion de l'Ukraine par la Russie début 2022, en fonction de sa durée et de son ampleur, le conflit pourrait, le cas échéant, affecter la croissance économique mondiale et, par conséquent, les marchés d'implantation du Groupe.</p> <p>L'impact et la gestion des risques liés à l'inflation et au change, et aux politiques de sanctions économiques, est décrit respectivement dans les facteurs de risque « Risque lié à l'inflation et de change » et « Risque de non-conformité ».</p> <p>L'impact et la gestion du risque lié à la Covid-19 sont décrits dans le facteur de risque « Crise sanitaire ».</p>	<p>La couverture globale de L'Oréal ainsi que son portefeuille de 36 grandes marques internationales permettent de favoriser l'équilibre des ventes et une compensation entre les zones géographiques, les catégories de produits et les canaux de distribution (détails sur le chiffre d'affaires des zones présentées au paragraphe 1.3.).</p> <p>Concernant la crise en Ukraine et en Russie, L'Oréal suit attentivement la situation et ses possibles incidences négatives sur l'économie mondiale et, en particulier, son activité (voir paragraphe 1.3.1.).</p>

Risques liés à l'activité/Gestion de crise

Identification du risque	Gestion du risque
<p>Des événements ou des informations préjudiciables liés principalement à l'utilisation ou au mésusage d'un produit, ou à un comportement individuel inapproprié, avéré ou non, pourraient affecter la réputation de L'Oréal, de ses 36 grandes marques internationales et de ses produits, et en conséquence impacter ses ventes et plus généralement sa situation financière.</p> <p>L'impact du risque pourrait notamment être amplifié par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'explosion du digital et des réseaux sociaux dans tous les pays ; et • les mouvements sociétaux et l'interpellation du Groupe ou des marques par la société civile, les consommateurs, etc. <p>L'impact et la gestion du risque lié à la commercialisation sur les réseaux sociaux, en particulier via les influenceurs, sont décrits dans le facteur de risque « Evolution des modes de distribution commerciale ».</p>	<p>L'Oréal a mis en place un dispositif de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • formations à la communication de crise et accompagnement des équipes de communication sur les sujets clés pour le Groupe ; • gestion des risques de crise au niveau <i>Corporate</i> et en local ; • veille permanente sur le web. Les filiales déploient leur propre système de veille des médias sociaux et du web sous la responsabilité de leur Directeur de la Communication et informent immédiatement la Direction de la Communication <i>Corporate</i> d'un risque médiatique dans leur pays ; et • L'Oréal s'est doté d'une procédure de gestion de crise dont la mission mondiale est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur l'entreprise d'événements indésirables. Le responsable de la gestion de crise au niveau du Groupe est rattaché à la Direction Générale. <p>Le déploiement de la Charte Éthique dans l'ensemble du Groupe vise à renforcer la diffusion des règles de conduite qui font l'intégrité et l'éthique de L'Oréal. Ces règles de conduite ont pour objet de guider les actions et les comportements, inspirer les choix et faire vivre les valeurs du Groupe dans les actes quotidiens de chacun des collaborateurs. L'Oréal a mis en place une Charte du Bon Usage des Médias Sociaux à l'attention de ses collaborateurs.</p>

Risques liés à l'activité/Données	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Les données collectées et traitées par L'Oréal ou ses partenaires, dont le volume s'accroît avec le développement des activités digitales, notamment les services personnalisés aux consommateurs, sont susceptibles d'être altérées, perdues, copiées ou transférées de manière illégitime ou encore de faire l'objet d'une utilisation frauduleuse.</p> <p>Par ailleurs, les réglementations relatives à la protection des données personnelles se renforcent dans le monde entier. En particulier, le règlement européen sur la protection des données personnelles (Règlement Général de Protection des Données (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 entré en vigueur le 25 mai 2018, « RGPD ») prévoit des sanctions importantes en Europe, mais également le CCPA en Californie, la LGPD au Brésil ou encore la PIPL en Chine et POPI Act en Afrique du Sud. L'adoption croissante de lois différentes, visant à limiter et à contrôler les flux de transferts de données, constitue également un facteur de risque croissant, auquel L'Oréal est exposé.</p> <p>L'atteinte à l'intégrité ou la confidentialité des données, notamment à caractère personnel, traitées par L'Oréal ou ses partenaires, pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les intrusions, malveillances, etc.), pourrait avoir un impact significatif sur la réputation, la confiance des consommateurs et donc sur l'activité du Groupe.</p>	<p>Le Groupe déploie de manière constante et progressive des politiques, formations, des outils de gestion des données ainsi que les mesures organisationnelles et techniques associées. La Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de sécurité des données (sauvegarde, protection et accès restreint aux données confidentielles).</p> <p>Les principes du Groupe relatifs au traitement des données personnelles ont été diffusés mondialement afin de sensibiliser tous les collaborateurs au respect des principes éthiques et aux exigences légales et réglementaires en la matière.</p> <p>Une organisation a été mise en place qui repose sur une Direction Protection des Données Personnelles au niveau du Groupe, composée d'un pôle juridique et d'un pôle programme. Un <i>Data Protection Officer</i> (DPO) Groupe a été nommé en 2018 et un réseau de 44 DPOs pays, pour l'ensemble des pays de la zone Europe et progressivement dans les autres régions du monde, a été constitué.</p> <p>La gouvernance mise en place repose sur un Comité Stratégique Groupe, un Comité de Pilotage par région, ainsi que sur un réseau de Directeurs de Protection des Données Personnelles au sein des Métiers et Zones, en charge de la protection des données personnelles. Ils animent l'ensemble des acteurs opérationnels impliqués.</p> <p>Cette gouvernance vise notamment à veiller à la conformité du Groupe aux différentes législations en assurant la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes et en adaptant les processus clients, fournisseurs et métiers aux règles du Groupe et aux lois applicables.</p>
Risques liés à l'activité/Marché et Innovation	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'Oréal est soumis à la pression constante de nombreux concurrents dans tous les pays compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> de sa taille et du positionnement de ses marques sur divers marchés, sur lesquels interviennent de grands groupes internationaux ; des marques locales et de nouveaux acteurs issus de l'économie digitale ; et de l'évolution technologique rapide dans des champs de recherche émergents par de nouveaux intervenants. <p>Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper et à répondre à l'évolution des attentes des consommateurs notamment en matière de beauté naturelle, de santé, de services personnalisés, d'objets connectés et d'engagements environnementaux par des offres innovantes et adaptées, ses ventes et sa croissance pourraient être affectées.</p>	<p>Le Groupe adapte continuellement son modèle d'innovation et renforce constamment ses investissements en matière de recherche et de services digitaux. La Recherche de L'Oréal innove pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde dans leur infinie diversité. Le Département <i>Consumer & Market Insights</i>, au sein de la Direction de l'Innovation, veille de façon constante à l'évolution des attentes des consommateurs par catégorie de produits et grandes régions du monde.</p> <p>L'ensemble de ces programmes de recherche, qui s'inscrivent dans une vision long-terme, permettent à L'Oréal de relever les défis de l'innovation (voir paragraphe 1.2.8.).</p> <p>La Direction Générale Digital et Marketing a pour mission d'accélérer la transformation digitale du Groupe, en aidant les marques à créer des territoires d'expression plus riches et les équipes à établir des rapports plus interactifs, plus étroits et plus personnalisés avec les consommateurs. Les attentes des consommateurs en matière de développement durable sont au cœur du programme L'Oréal pour le Futur (voir chapitre 4). Elles sont prises en compte dans le développement du portefeuille de marques et de produits du Groupe.</p> <p>La stratégie d'acquisition du Groupe intègre en permanence l'évolution de la situation concurrentielle.</p>
Risques liés à l'activité/Éthique des Affaires	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'Oréal étant un groupe mondial de plus de 87 000 collaborateurs, qui opère dans 80 pays et sur plus de 400 sites (hors boutiques et points de vente des clients distributeurs), il ne peut être à l'abri d'un non-respect de ses engagements éthiques (Charte Éthique basée sur les 4 Principes Éthiques - Intégrité, Respect, Courage et Transparence, politique Droits Humains, soutien du Pacte Mondial des Nations Unies et des Objectifs de développement durable des Nations Unies, etc.), qu'il soit direct par ses collaborateurs, ou indirect, c'est-à-dire en raison de l'activité de ses partenaires, notamment ses fournisseurs et sous-traitants. Par ailleurs, la société civile exprime des attentes accrues vis-à-vis des entreprises en matière d'intégrité et de transparence, et concernant la façon dont elles encadrent les innovations scientifiques et technologiques. De tels manquements à ses engagements, ou l'absence de réponse aux nouvelles questions éthiques, pourraient avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe et l'exposer à des sanctions pénales ou administratives.</p>	<p>Les politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale, de conformité et de mécénat se fondent sur les Principes Éthiques. Le rôle et les moyens attribués au Directeur Général de l'Éthique lui permettent de mener à bien sa mission en s'appuyant sur toutes les équipes et ressources du Groupe (voir paragraphe 3.2.1.). La formation spécifique des équipes dirigeantes, le dialogue régulier avec les parties prenantes et la mise en place de groupes de travail internes contribuent à la prise en compte de l'Éthique dans les nouvelles politiques du Groupe et dans les décisions stratégiques. Les risques éthiques font l'objet d'une cartographie régulièrement mise à jour, y compris concernant les fournisseurs et sous-traitants (voir paragraphe 3.4.5.2.). Le déploiement de la Charte Éthique dans l'ensemble du Groupe, un <i>e-learning</i> obligatoire et des campagnes de communication continue, notamment une journée dédiée à l'Éthique (<i>Ethics Day</i>), assurent la connaissance des collaborateurs des normes éthiques. Un réseau de 78 Correspondants Éthiques à travers le monde et les rencontres régulières du Directeur Général de l'Éthique avec les Pays assurent aux collaborateurs un contact de proximité. Des audits réguliers des sites du Groupe et des fournisseurs et sous-traitants (voir paragraphe 3.4.), la ligne d'alerte du Groupe (www.lorealakeup.com) ouverte en 2018 à l'ensemble des parties prenantes du Groupe, ainsi qu'une procédure de recueil et de traitement des signalements, permettent de gérer les éventuels manquements.</p>

Risques liés à l'activité/Évolution des modes de distribution commerciale	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Pour commercialiser ses produits, L'Oréal s'appuie non seulement sur les canaux de distribution traditionnels indépendants et sur le développement de la distribution directe au consommateur pour certaines marques (boutiques détenues en propre et e-commerce), mais aussi sur l'utilisation des réseaux sociaux.</p> <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> en développant pour les marques du Groupe des réseaux d'ambassadeurs et des communautés qui alimenteront la discussion autour des marques et produits (partenariats avec des influenceurs, <i>advocacy marketing</i>, etc.) ; et en favorisant le <i>social commerce</i> pour cibler de façon optimale les besoins et les attentes des consommateurs, qui s'orientent de plus en plus vers ces canaux. <p>L'impact du risque pourrait être amplifié, notamment du fait de l'émergence de la <i>social beauty</i>, connectée et partagée, et du rôle de leader d'opinion joué par les influenceurs suivis par de nombreux followers et/ou abonnés.</p> <p>En outre, des publicités ou posts dissimulés émanant d'influenceurs qui induisent manifestement les consommateurs en erreur ou qui constituent une atteinte sérieuse ou généralisée à l'une des marques du portefeuille du Groupe, ou le fait de négliger l'importance des nouvelles stratégies de vente et marketing sur les réseaux sociaux, peuvent porter préjudice aux résultats du Groupe.</p> <p>Voir également le risque « Gestion de crise ».</p>	<p>La présence des marques du Groupe dans tous les types de circuits de distribution permet au Groupe de proposer son offre de produits et de services quelles que soient les pratiques de consommation. Les directions concernées anticipent les tendances pour s'adapter à ces évolutions et ont en particulier développé de façon soutenue les ventes en ligne avec des partenaires diversifiés (e-distributeurs, plateformes et places de marché).</p> <p>Le Groupe a mis en place un solide système de contrôle interne, et a notamment élaboré plusieurs guides :</p> <ul style="list-style-type: none"> une Charte du Bon Usage des Médias Sociaux à l'attention de ses collaborateurs ; une Charte des valeurs influenceurs et une Charte des valeurs de <i>Social selling</i>, que chaque influenceur ou <i>Social seller</i> avec qui L'Oréal collabore s'engage à respecter ; les principes du Groupe et les processus opérationnels à appliquer, relatifs aux partenariats avec les influenceurs et les <i>Social sellers</i>, ont été diffusés mondialement auprès de tous les collaborateurs pratiquant l'<i>advocacy marketing</i>. Le Groupe s'efforce de collaborer avec des influenceurs et <i>Social sellers</i> qui partagent ses valeurs et Principes Éthiques. En fonction de la nature de la relation établie, le Groupe se réserve le droit de procéder à des vérifications préalables via une revue des informations appartenant déjà au domaine public. Ces documents complètent les règles de bonne conduite présentées dans la Charte Éthique du Groupe ; un système de veille permanente sur le web. Les Filiales déploient leur propre système de veille sur les médias sociaux et le web sous la responsabilité de leur Directeur de la Communication et informent immédiatement la Direction de la Communication <i>Corporate</i> d'un risque médiatique dans leur pays.

Risques liés à l'activité/Risque lié aux Ressources Humaines	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'une des clés de la réussite de L'Oréal réside dans le talent de ses collaborateurs, pour assurer son développement. C'est d'autant plus vrai que L'Oréal évolue dans un environnement complexe, très compétitif et se transformant rapidement (globalisation, enjeux de diversité et inclusion, développement durable, accélération de la transformation digitale, etc.), requérant des expertises spécifiques. Le marché de l'emploi est marqué par des évolutions importantes suite à la crise sanitaire liée à la Covid-19, et aux nouvelles attentes des collaborateurs relatives aux méthodes de travail, notamment avec l'instauration durable d'un mode hybride, alternant présentiel et distanciel. Si L'Oréal ne parvenait pas à identifier, attirer, recruter, retenir, promouvoir et développer des collaborateurs compétents, engagés et au comportement responsable au sein d'équipes diverses, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté.</p> <p>Par ailleurs, compte tenu des activités de L'Oréal, notamment industrielles, le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles pourrait se matérialiser.</p> <p>En outre, les risques psychosociaux, accentués par les effets de la crise sanitaire liée à la Covid-19, peuvent altérer le bien-être des collaborateurs du Groupe. Cela pourrait également avoir un impact négatif sur leur engagement en conséquence sur la performance du Groupe.</p> <p>Voir également le risque « gestion de crise ».</p>	<p>Le Groupe développe un environnement professionnel motivant dans le respect de ses valeurs éthiques et notamment de la diversité. Le recrutement et le développement des collaborateurs s'inscrit dans une perspective de long terme, également pour assurer la continuité des fonctions clés au sein du Groupe, dans lequel la formation occupe une place centrale tout au long de la carrière.</p> <p>La politique de rémunération allie compétitivité externe et équité interne. Elle reconnaît tant la performance individuelle que la performance collective.</p> <p>Le programme mondial Share & Care répond aux besoins essentiels des collaborateurs en matière de prévoyance, santé, parentalité, flexibilité et qualité de vie au travail. Des actions orientées vers la prévention du stress et l'ergonomie aux postes de travail sont organisées. Dans ce nouveau monde de travail hybride, afin de répondre aux attentes des collaborateurs, L'Oréal a développé une politique Groupe équilibrée pour toujours faire primer les moments de coopération, de discussion et de créativité.</p> <p>Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux en matière d'hygiène et sécurité de ses collaborateurs, en définissant des standards élevés qui dépassent souvent les obligations légales et impliquent le personnel à tous les échelons. La prévention repose sur les programmes GHAP (<i>Global Hazard Assessment Procedure</i>) et SHAP (<i>Safety Hazard Assessment Procedure</i>) qui permettent d'identifier, globalement et pour chacun des postes de travail, les dangers, en évalue les risques et la mise en place des moyens de contrôle nécessaires (voir paragraphe 4.3.2.1).</p>

Risques liés à l'activité/Qualité et sécurité des produits	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>La mise sur le marché d'un produit ne répondant pas aux exigences de sécurité ou la remise en question de la qualité et de la sécurité des produits de L'Oréal par des consommateurs ou d'autres parties prenantes, qu'elle repose ou non sur des faits avérés, qu'elle soit liée ou non à l'utilisation ou au mésusage d'un produit, pourraient affecter la confiance des consommateurs, les ventes ou plus généralement la situation financière du Groupe notamment dans l'hypothèse des réclamations ou de rappels de produits.</p>	<p>La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue : l'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et un prérequis à la mise sur le marché de tout nouveau produit. La politique de qualité et de sécurité L'Oréal repose sur les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● la satisfaction des besoins des clients ; ● la conformité aux exigences de sécurité et à la législation ; ● le maintien des standards et la mise à jour régulière des approches d'évaluation de la sécurité ; et ● la qualité et la conformité des produits tout au long de la chaîne logistique. <p>La Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité évalue spécifiquement la sécurité des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients utilisés et la tolérance des formules avant leur mise sur le marché afin de garantir la parfaite innocuité de l'utilisation des produits du Groupe par les consommateurs. Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout dans le monde afin d'assurer une même qualité dans le monde entier.</p> <p>Grâce à son réseau international de cosmétovigilance, L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des possibles effets indésirables susceptibles de survenir lorsque le produit est sur le marché afin de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées (voir paragraphe « Qualité et sécurité des produits : une priorité » au sein du paragraphe 4.3.1.3.2.).</p> <p>Face aux interrogations que la société civile peut avoir au sujet de certaines substances et de leurs effets sur la santé et l'environnement, la position de L'Oréal peut se résumer en 3 points :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● suivi vigilant vis-à-vis de toute nouvelle donnée scientifique les concernant ; ● collaboration avec les autorités compétentes ; et ● précaution conduisant à la substitution d'ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté. <p>L'Oréal s'appuie sur ses équipes scientifiques pour répondre aux questions des consommateurs relatives à l'innocuité de ses produits, notamment à travers sa plateforme Au cœur de nos produits en ligne depuis 2019.</p> <p>Enfin, les normes qualité sont définies par des systèmes de qualité de conception Formules, Packaging, Process et également des systèmes Qualité de conformité de Production et de Distribution. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 9001 pour leur production et suivent les Bonnes Pratiques de Fabrication selon la norme ISO 22716. Dans le cas d'une sous-traitance de production, les règles qui encadrent le choix du sous-traitant et la production de celui-ci suivent les mêmes principes. La charte qualité sous-traitance reprend ces exigences, dont le respect est évalué lors d'audits dont le plan est régulièrement renforcé pour assurer un contrôle adapté des partenaires du Groupe.</p>

Risques liés à l'activité/Sûreté des biens et des personnes	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'Oréal étant un groupe mondial qui opère dans 80 pays et sur plus de 400 sites (hors boutiques et points de vente des clients distributeurs), il est exposé à des risques variés liés à l'environnement dans lequel il exerce ses activités (guerres, risques géopolitiques, climatiques, sanitaires/pandémies, économiques et sociaux ; actes de malveillance ; catastrophes naturelles). Les conséquences directes ou indirectes de ces risques peuvent porter préjudice aux personnes, ainsi qu'au patrimoine du Groupe (biens matériels et immatériels).</p>	<p>Dans le cadre de la protection permanente des personnes et du patrimoine (ou des actifs du Groupe) contre les actes de malveillance, la Direction de la Sûreté contribue notamment à la mise en place préventive de moyens techniques, humains et de procédures opérationnelles pour limiter le risque résiduel de malveillance et soutenir le développement international du Groupe dans tous les pays concernés. À cette fin, la Direction de la Sûreté :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● coordonne, avec les acteurs clés associés, la procédure de gestion de crise sûreté dont la mission mondiale est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur le Groupe d'événements indésirables ; ● coordonne l'assistance à destination des collaborateurs du Groupe voyageant pour des missions à l'international ; ● procède à une veille et une évaluation de l'état sécuritaire dans les pays d'implantation ou d'activité du Groupe ; ● effectue des points d'évaluation dans les pays d'implantation ; ● établit des processus d'alerte & reporting, de mobilisation, de prise de décision via la méthode CALM, de démobilisation et de retour d'expérience ; ● définit les standards et minima de protection à mettre en place pour la protection des activités du Groupe ; ● organise des sessions de formation et anime des exercices de gestion de crise pour l'ensemble des entités concernées ; et ● élabore des outils à activer dès le début de la crise : le POB (People On Board) et le Security Check permettent en toute priorité de mesurer les impacts sur les personnes ; <p>Les mesures de sûreté sont régulièrement adaptées et réévaluées en fonction de la situation locale et du niveau d'exposition des collaborateurs et des sites.</p>

3.5.3.2. Risques industriels et environnementaux

Risques industriels et environnementaux/Disponibilité des produits	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Dans le contexte d'une chaîne logistique mondialisée et de l'accroissement de la concentration géographique de certains approvisionnements, la défaillance d'un fournisseur externe pour la livraison de matières premières, articles de conditionnement ou produits finis, qu'elle résulte de difficultés opérationnelles ou du non-respect significatif des engagements éthiques, tout comme une interruption d'activité majeure dans une unité industrielle ou une centrale d'expédition de L'Oréal, pourraient impacter les ventes du Groupe du fait de l'indisponibilité des produits pouvant en résulter.</p> <p>En 2022, les achats du Groupe liés à la production se sont élevés à 6,4 milliards d'euros.</p> <p>L'impact et la gestion du risque lié à la disponibilité des produits causé par le changement climatique sont décrits dans le facteur de risque « Changement climatique »</p>	<p>L'Oréal révisé régulièrement ses politiques de stocks, passe des réservations de capacités à ses fournisseurs, anticipe des scénarios de croissance et négocie des contrats long terme. Des plans de continuité d'activité existent pour chacun des sites opérationnels. Le Groupe déploie actuellement une méthodologie unique de <i>business continuity plans</i> dans la totalité de ses usines et de ses centres de distribution. Ces plans ont pour but de mieux anticiper l'indisponibilité d'une partie de la <i>supply chain</i> du Groupe et redémarrer l'activité dans les meilleurs délais.</p> <p>L'Oréal recherche des sourcings alternatifs de ses matières premières, duplique des moules de packaging de ses produits stratégiques, met en place des plans de continuité opérationnels avec ses fournisseurs et prévoit si nécessaire la conception de ses formules ou de ses produits finis.</p> <p>Il est demandé aux principaux fournisseurs et sous-traitants de se conformer à la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel qui couvre notamment les Droits de l'Homme, les conditions de travail, la préservation de l'environnement et l'intégrité.</p>

Risques industriels et environnementaux/Changement climatique	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Comme pour toute entreprise, les activités du Groupe sont exposées aux risques physiques et de transition liés au changement climatique.</p> <p>L'accroissement des risques d'origine naturelle, extrêmes ou chroniques, la perte de la biodiversité, et l'accroissement de la pression sur la ressource en eau pourraient, en perturbant les opérations et la <i>supply chain</i> du Groupe, impacter la disponibilité des produits finis. La raréfaction des ressources et la mise en œuvre de la transition vers une économie bas carbone pourraient également augmenter les coûts de production.</p> <p>De plus, une prise en compte insuffisante des impacts liés à la phase d'usage lors de la conception des produits pourrait représenter un risque pour les ventes dans certaines zones du monde concernées par le stress hydrique ou l'absence d'infrastructures adaptées à la collecte et au traitement des effluents et des déchets.</p> <p>Enfin, les choix des consommateurs pourraient être influencés de manière croissante par l'impact associé à l'utilisation d'un produit (son empreinte carbone, son empreinte eau, son impact sur la biodiversité) tout comme par la performance environnementale globale du Groupe, notamment en termes de réduction des émissions de CO₂ sur l'ensemble de ses Scopes.</p> <p>Ainsi, si le Groupe n'anticipait pas suffisamment l'ensemble de ces impacts et ne s'engageait pas dans une démarche volontaire d'adaptation au changement climatique, sa performance financière et sa réputation pourraient être impactées.</p>	<p>La prise en considération des enjeux environnementaux, et notamment la lutte contre le changement climatique, fait partie intégrante du modèle d'affaires de L'Oréal.</p> <p>Capitalisant sur ses réalisations antérieures, le Groupe a annoncé en juin 2020 une deuxième génération d'objectifs particulièrement ambitieux et concrets à l'horizon 2030 dans le cadre de son programme L'Oréal pour le Futur. Ces objectifs couvrent les Scopes 1, 2 et 3 des émissions de CO₂ des activités du Groupe, en s'inscrivant dans une approche <i>Science Based Targets</i> (SBT), pour suivre la trajectoire de + 1,5 °C à l'horizon 2050. Ces engagements ont été validés dès 2017 par l'initiative SBT :</p> <ul style="list-style-type: none"> dès 2025, tous les sites industriels, administratifs et de recherche du Groupe seront « carbone neutre »⁽¹⁾ sur leurs Scopes 1 et 2, en utilisant 100 % d'énergie renouvelable sourcée localement ; d'ici à 2030, le Groupe aura réduit de 25 % en valeur absolue, par rapport à 2016, l'ensemble de ses émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1, 2 et 3) ; et à travers le <i>call to action Business Ambition for 1.5 °C</i>, L'Oréal s'est engagé à atteindre zéro émission nette à l'horizon 2050. <p>L'Oréal s'est engagé à ce que d'ici 2030, l'ensemble de l'eau utilisée dans les procédés industriels du Groupe soit recyclé et réutilisé en boucle sur ses sites, en priorisant le déploiement des équipements nécessaires selon la situation hydrique des bassins versants dans lesquels L'Oréal opère. La gestion des conséquences d'éventuels événements extrêmes est décrite dans le risque « Disponibilité des produits ».</p> <p>Par ailleurs, le Groupe a également initié un programme appelé Sciences Vertes pour faire évoluer son portefeuille de matières premières via le développement d'ingrédients au profil environnemental favorable, en minimisant les impacts environnementaux liés à la culture des plantes sources de ces ingrédients (déforestation, appauvrissement des sols, conséquences sur la biodiversité par exemple) et en s'appuyant sur des procédés de transformation éco respectueux qui préviennent la pollution en amont.</p> <p>Pour informer ses consommateurs et leur permettre de faire des choix de consommation plus durables, le Groupe développe un système d'affichage environnemental et social de ses produits, avec une note allant de A à E, qui tient compte de 14 facteurs d'impacts planétaires, dont les émissions de gaz à effet de serre. Ce système est progressivement déployé sur les marques du Groupe sur les soins du cheveu (par exemple, dans 20 pays européens, au Mexique et aux États-Unis pour la marque Garnier) et de la peau.</p> <p>Les priorités de L'Oréal et les principaux engagements pris dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur sont décrits au chapitre 4, comprenant notamment les informations publiées au titre de la Déclaration de performance extra-financière, et qui inclut les recommandations de la TCFD.</p>

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes : • CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ eq./an ; et • CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

Risques industriels et environnementaux/Environnement et sécurité	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Le Groupe, avec ses 89 sites industriels (usines et centrales de distribution en propre) dont 4 sont classés « Seveso seuil haut », est exposé à divers risques industriels liés à l'environnement et à la sécurité (incendies, explosions, défaillance des installations, des systèmes de sécurité ou même défaillance humaine dans l'exploitation des installations existantes ou la gestion des travaux, etc.) qui peuvent engendrer des dommages humains, des pollutions accidentelles au sein des sites du Groupe, ou à l'extérieur, notamment lorsque ceux-ci sont en zone habitée, et/ou une indisponibilité temporaire d'un site industriel. La survenance de tels événements pourrait avoir un impact financier, opérationnel et/ou réputationnel.</p>	<p>La politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe vise à minimiser l'impact sur l'environnement et garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Cette politique conduit systématiquement à identifier les risques inhérents aux activités du Groupe et à les mettre sous contrôle.</p> <p>La Direction Générale des Opérations émet des règles internes fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS. Chaque site est couvert par un responsable EHS. Des programmes, méthodes et outils de gestion des risques EHS sont mis en place et les formations correspondantes sont déployées de façon systématique. Des indicateurs de performance EHS sont collectés mensuellement auprès de toutes les usines, toutes les centrales de distribution et les sites administratifs ou de recherche de plus de 50 personnes. Des audits spécifiques sont assurés par des équipes EHS internes et des experts externes et indépendants. Le risque incendie est encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (norme de la <i>National Fire Protection Association</i> ou équivalent).</p> <p>Les sites industriels classés « Seveso » font l'objet de dispositifs spécifiques adaptés à la nature des risques liés au stockage de produits chimiques ou inflammables et sont conformes à la réglementation. Depuis 2020, le Groupe a étendu au-delà de l'Union Européenne le respect des principales exigences de la directive européenne « Seveso » sur l'ensemble des sites qu'il opère dans le monde.</p> <p>Dans l'ensemble de ses sites, le Groupe s'efforce de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, sa consommation d'eau et sa génération de déchets et de limiter l'impact de son activité sur la biodiversité. Il s'engage également à réduire l'empreinte du transport de ses produits et ne plus envoyer de déchets en décharge.</p> <p>La gestion du risque relatif à l'indisponibilité temporaire d'un site industriel est détaillée au risque « Disponibilité des produits ».</p>

3.5.3.3. Risques juridiques et réglementaires

Risques juridiques et réglementaires/Non-conformité	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>De nombreuses lois et réglementations générales et spécifiques s'appliquent au Groupe, telles que les réglementations européennes REACH et CLP (<i>Classification, Labelling, Packaging</i>) visant à renforcer la sécurité humaine et environnementale des produits chimiques, la Directive Européenne Cosmétique relative aux tests des ingrédients sur les animaux, les législations relatives au droit de la concurrence, à la corruption et à la maîtrise des flux internationaux, notamment les politiques de sanctions économiques. La diversité et le renforcement constant de l'environnement réglementaire exposent le Groupe à des risques de non-conformité ou d'augmentation de ses coûts de mise en conformité.</p> <p>L'Oréal demeure exposé au risque de défaillance ou de fraude, qui pourrait avoir un impact sur sa réputation, ses activités et ses résultats. Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est susceptible d'être impliqué dans tout type de litige et peut être soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs.</p>	<p>Conformément à sa Charte Ethique, L'Oréal attache une importance particulière au respect des lois et réglementations qui lui sont applicables. Cette obligation de respect des législations locales est réaffirmée dans la Charte Juridique du Groupe qui fixe les règles applicables au sein du Groupe en matière de contrats, de droit des sociétés, de propriété intellectuelle, de droit de la concurrence, d'embargos et sanctions économiques et de protection des données personnelles notamment.</p> <p>Pour s'assurer du respect de ces règles, le Groupe a mis en place une gouvernance robuste associant l'ensemble des entités opérationnelles et directions fonctionnelles du Groupe. Cette gouvernance permet au Groupe de maintenir une veille active sur les textes et de prendre, en temps utile, les mesures nécessaires pour les respecter.</p> <p>Pour assurer le respect des embargos, le Groupe a mis en place des règles relatives aux conditions de livraison et au transport de ses marchandises, visant à garantir le contrôle et la conformité des formalités en matière de douane import et export. Des formations sur les fondamentaux en matière de douane sont également administrées à tous les collaborateurs concernés au sein de la Direction des Opérations. Dans le domaine du droit de la concurrence, la Direction Juridique du Groupe a mis en place une formation dédiée pour l'ensemble des collaborateurs concernés. L'Oréal participe également, <i>via</i> les associations professionnelles dont elle est membre, au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits de son secteur industriel.</p> <p>Concernant la réglementation REACH et CLP, L'Oréal communique proactivement avec ses fournisseurs européens afin de s'assurer de la pérennité de l'approvisionnement en matières premières conformes.</p> <p>Un plan d'action a été mené pour faire évoluer la conception et les modes d'évaluation de la sécurité des matières premières au sein de L'Oréal. Il a permis de mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis dès 1989 (14 ans avant que la loi ne l'exige en Europe) et d'élaborer des stratégies d'évaluation prédictive pour satisfaire à la réglementation européenne.</p> <p>Dans les domaines de la fraude et de la corruption, le déploiement auprès de l'ensemble des filiales du Groupe des programmes de prévention de la corruption (voir paragraphe 4.3.4.) et de sensibilisation au risque de fraude contribuent à la gestion de ces risques.</p>

Risques juridiques et réglementaires/Non-conformité

	<p>En matière de fiscalité, le Groupe s'appuie sur une politique fiscale et des dispositifs décrits au paragraphe 4.3.5.</p> <p>L'Oréal n'a connaissance d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autre que celles décrites à la note 12.2. « Passifs éventuels et litiges en cours significatifs » de l'annexe des Comptes Consolidés. Les principaux risques juridiques sont communiqués à la Direction Générale et présentés au Comité d'Audit.</p>
--	--

Risques juridiques et réglementaires/Propriété intellectuelle : marques, dessins & modèles, noms de domaine, brevets

Identification du risque	Gestion du risque
<p>Les marques, notamment les 36 grandes marques internationales, dessins & modèles et noms de domaines, ainsi que les brevets déposés, sont des actifs incorporels stratégiques pour le Groupe.</p> <p>Compte tenu de l'image et de la réputation du Groupe à travers le monde et au vu du grand nombre de brevets (561 en 2022) et de marques déposées par L'Oréal, des tiers pourraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> contester la validité des droits de propriété intellectuelle de L'Oréal, ou tenter d'opposer leurs droits de propriété intellectuelle à l'encontre des produits commercialisés par L'Oréal ; ou enfreindre les droits de propriété intellectuelle de L'Oréal, reproduire ou imiter les packagings et produits du Groupe, afin de bénéficier de façon illégitime de la notoriété ou des technologies associées et tirer ainsi indûment profit des efforts et investissements réalisés par le Groupe. <p>Au vu du contexte concurrentiel où un nombre croissant de brevets et de marques sont déposés, et où certains droits de propriété intellectuelle sont issus d'acquisitions ou sont développés par des tiers (<i>open development</i>), la libre exploitation d'une technologie ou l'entière disponibilité d'une marque avant tout lancement ne peuvent donc être totalement sécurisées par L'Oréal.</p>	<p>Les marques, dessins & modèles et noms de domaines exploités par le Groupe font l'objet d'une vigilance spécifique confiée à un département dédié au sein de la Direction Juridique. Ce département assure pour le monde entier la protection, la gestion et la défense de ces droits de propriété intellectuelle, la conduite de recherches d'antériorités, le suivi des procédures d'enregistrement et de renouvellement, la mise en place de services de surveillance et le lancement d'actions appropriées à l'encontre de tout contrefacteur.</p> <p>Contre le risque d'appropriation d'une molécule, d'une formule, d'un packaging, d'un dispositif d'application, ou d'une application par une autre société, L'Oréal s'est doté d'une structure spécifique au sein de la Direction Recherche et Innovation : la Direction Internationale de la Propriété Industrielle.</p> <p>Cette Direction assure les dépôts, l'obtention et la défense des brevets du Groupe dans le monde entier, réalise les études de liberté d'exploitation des produits du Groupe au regard des brevets de tiers et suit la licéité des produits des concurrents au regard des brevets du Groupe.</p> <p>Le Groupe est aussi actif dans les organisations qui se sont donné pour mission de lutter contre la contrefaçon et promouvoir de bonnes pratiques commerciales. C'est le cas notamment de l'Union des Fabricants, de l'Association des Praticiens du Droit des Marques et des Modèles (APRAM) et de l'AIM.</p>

Risques juridiques et réglementaires/Revendications produits

Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'Oréal met en avant dans ses communications le caractère innovant, la qualité et la performance de ses produits. Ces communications peuvent être mises en cause par des autorités, des organismes ou des consommateurs malgré tout le soin déployé en vue de garantir leur sincérité et leur loyauté. De telles actions pourraient impacter les ventes ou plus généralement la situation financière du Groupe notamment dans l'hypothèse de réclamations ou de rappels de produits.</p>	<p>La direction <i>Worldwide Regulatory & Claims</i> contrôle la conformité des communications sur les produits avant leur mise sur le marché. La Charte Éthique du Groupe précise les principes fondamentaux d'une communication responsable et L'Oréal s'est engagé à mettre en œuvre le Code consolidé de la Chambre de Commerce Internationale sur les pratiques de Publicité et de Communication Commerciale ainsi que la Charte et Principes pour une Publicité et une Communication Responsables de Cosmetics Europe, auxquels adhèrent les principaux acteurs mondiaux du marché cosmétique présents en Europe. Les principes du Groupe relatifs à la « communication produit responsable » sont décrits dans une fiche synthétique diffusée mondialement afin de sensibiliser les collaborateurs concernés au respect des principes éthiques, des exigences légales et réglementaires en la matière, et des processus opérationnels de contrôle préalable des communications produits.</p>

3.5.3.4. Risques financiers et de marché

Risques financiers et de marché/Risque d'inflation et de change	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Du fait de sa présence internationale, L'Oréal est naturellement exposé aux variations du cours des devises. Des flux commerciaux d'achats et ventes d'articles, de produits, de redevances et de services sont réalisés entre les filiales des différents pays. L'approvisionnement des filiales se fait principalement dans la devise du pays fournisseur.</p> <p>Les fluctuations entre les principales devises peuvent ainsi influencer les résultats des filiales, mais également celui du Groupe lors de la conversion en euros des comptes des filiales hors euros et de ce fait rendre difficile la comparaison des performances entre deux exercices.</p> <p>De plus, du fait du contexte inflationniste, le Groupe est exposé à une volatilité accrue des devises mondiales et à une augmentation du coût en particulier de ses approvisionnements.</p> <p>L'impact des couvertures sur les capitaux propres et l'analyse de sensibilité aux variations des devises sont détaillés en note 11.3, « Autres éléments du résultat global » de l'annexe des Comptes Consolidés. Enfin, l'effet des pertes et gains de change sur le compte de résultat est indiqué en note 10.2, « Pertes et gains de change » de l'annexe des Comptes Consolidés.</p>	<p>La Charte Trésorerie et Financements précise notamment les principes à retenir par les entités du Groupe afin d'assurer une gestion prudente et centralisée des risques de change.</p> <p>Afin de limiter le risque de change, le Groupe suit chaque année une stratégie préétablie de couverture d'une part significative des besoins annuels de l'année suivante, par des achats ou ventes à terme ou par des options. Les besoins de couvertures sont établis pour l'année à venir sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale. Ces besoins sont ensuite réexaminés régulièrement tout au long de l'année en cours et les couvertures ajustées. Afin de bénéficier d'une meilleure visibilité des flux générés, la gestion du risque de change est centralisée au sein de la Direction de la Trésorerie et des Financements au siège (partie de la Direction Générale <i>Corporate Finance</i> Groupe) qui s'appuie sur un outil spécifique de centralisation des besoins des filiales par devise (FX report).</p> <p>Le dispositif de couverture des risques de change est présenté au Comité d'Audit. La méthodologie de couverture et les valeurs impliquées sont détaillées dans la note 10.1, « Couverture du risque de change » de l'annexe des Comptes Consolidés. Elle est adaptée à la conjoncture économique et financière.</p> <p>Par ailleurs, des outils de pilotage élaborés permettent d'atténuer l'impact des tensions inflationnistes via des stratégies de valorisation de produits et d'adaptation du sourcing.</p>
Risques financiers et de marché/Risque sur participations financières	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Pour L'Oréal, le principal risque sur actions réside dans sa participation dans le capital de la société Sanofi à hauteur de 9,38 % au 31 décembre 2022 (voir note 9.3, « Actifs financiers non courants » de l'annexe des Comptes Consolidés), dont la valeur fluctue notamment en fonction de la tendance des marchés boursiers mondiaux, des résultats de Sanofi et, plus généralement, des données économiques et financières de Sanofi et de son secteur.</p> <p>Une diminution significative du montant du dividende versé par Sanofi, de même qu'une baisse importante ou prolongée de son cours de bourse, serait susceptible d'avoir un impact sur le cours de l'action L'Oréal.</p>	<p>Cette participation et l'évolution du marché dans lequel opère Sanofi font l'objet d'un suivi régulier. Au 31 décembre 2022, la valeur boursière de l'action Sanofi est significativement supérieure à la valeur inscrite dans le bilan de L'Oréal (voir note 9.3, « Actifs financiers non courants » de l'annexe des Comptes Consolidés).</p>
Risques financiers et de marché/Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Les actifs incorporels de L'Oréal, qui sont principalement ses 36 grandes marques internationales, et les écarts d'acquisition reconnus lors des opérations de croissance externe, sont susceptibles de dépréciation.</p>	<p>Comme détaillé en note 7, « Actifs incorporels » de l'annexe des Comptes Consolidés, les marques à durée d'utilité indéfinie et les écarts d'acquisition ne font pas l'objet d'amortissement mais de tests de dépréciation périodiques au moins une fois par an. Lorsque la valeur recouvrable de la marque est inférieure à sa valeur nette comptable, celle-ci fait l'objet d'une dépréciation. De même, tout écart entre la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie et la valeur nette comptable des actifs, y compris les écarts d'acquisitions, se traduirait par une dépréciation d'actif constatée dans le compte de résultat. Il en est rendu compte au Comité d'Audit. Les montants pour les 3 derniers exercices sont indiqués en note 4, « Autres produits et charges opérationnels » de l'annexe des Comptes Consolidés.</p> <p>Les données et hypothèses retenues dans les tests de dépréciation, pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont présentées en note 7.3, « Tests de dépréciation des actifs incorporels » de l'annexe des Comptes Consolidés.</p>

Responsabilité sociale environnementale et sociétale * **DPEF**

4.1	Introduction	152
4.1.1	Un Groupe engagé de longue date	156
4.1.2	Un dialogue constant avec les parties prenantes	157
476.1.2	L'Oréal distingué pour sa performance extra-financière	159
4.2	Principaux risques extra-financiers	160
4.2.1	Processus d'identification des risques	160
4.2.2	Principaux risques en matière environnementale, sociale, Droits Humains et corruption	160
4.3	Politiques, indicateurs de performance et résultats	162
4.3.1	Une politique environnementale ambitieuse	162
4.3.2	Politique des Relations Humaines	207
4.3.3	Politique en faveur des Droits Humains	222
4.3.4	Politique de prévention de la corruption	228
4.3.5	Politique fiscale	230
4.4	L'Oréal pour le Futur : résultats 2022	231
4.5	Notes méthodologiques	232
4.5.1	Données sociales, hygiène et sécurité	232
4.5.2	Données L'Oréal pour le Futur	235
4.5.3	Données Droits Humains	238
4.5.4	Données Taxonomie	238
4.6	Grilles de concordance, dont DPEF, et Bilan GES	239
4.6.1	Grille de concordance des référentiels de reporting en matière sociale, environnementale et sociétale (DPEF)	239
4.6.2	Grille de concordance TCFD	241
4.6.3	Grille de concordance SASB	242
4.6.4	Index du contenu des Normes GRI	242
4.6.5	Bilan gaz à effet de serre	243
4.7	Rapports des Commissaires aux Comptes	244
4.7.1	Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	244
4.7.2	Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux Comptes sur une sélection d'informations sociales, sociétales, environnementales et de sécurité consolidées	250

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

Ce chapitre rend compte des politiques et des progrès réalisés en matière sociale, environnementale et sociétale, et présente le bilan à fin 2022 du programme de développement durable L'Oréal pour le Futur. Ce chapitre constitue la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe.

4.1. Introduction

La stratégie de L'Oréal repose sur l'**Universalisation**, c'est-à-dire la globalisation des marques, dans la compréhension fine et le respect des différences locales, pour répondre aux attentes et aux besoins des femmes et des hommes du monde entier en matière de beauté, ceci tout en étant un leader environnemental et sociétal.

Le développement durable pour une réussite pérenne

Depuis de nombreuses années, L'Oréal fait évoluer son modèle pour adresser les grandes mutations du monde. Le développement durable est un pilier majeur de cette transformation. L'Oréal en a fait une priorité stratégique. Dès lors, l'ensemble du management et de ses équipes déploie une politique RSE ambitieuse.

En juin 2020, L'Oréal a lancé la seconde génération de ses engagements de développement durable ⁽¹⁾, sous l'ombrelle du programme **L'Oréal pour le Futur**. Il comprend de nouveaux objectifs ambitieux et concrets à l'horizon 2030, afin de couvrir l'intégralité des impacts du Groupe. Il s'agit tant des impacts associés à sa chaîne de valeur, de la production à la distribution, que de ceux liés à son approvisionnement ou à l'utilisation des produits par les consommateurs.

En 2015, le Groupe s'est également engagé à définir des *Science Based Targets* (SBT). L'objectif est de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre sur sa chaîne de valeur et sur le long terme, conformément aux Accords de Paris sur le climat. En décembre 2017, l'initiative SBT a validé l'engagement proposé par le Groupe : réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses Scopes 1, 2 et 3 de 25 % en valeur absolue d'ici 2030, par rapport à 2016.

Le programme L'Oréal pour le Futur, dont il est rendu compte publiquement chaque année, repose sur trois piliers :

- **transformer les activités de L'Oréal dans le cadre des « limites planétaires »** (ce que la planète peut supporter, d'après la science environnementale) ;
- associer l'écosystème de L'Oréal à la transformation du Groupe et lui donner les moyens d'**adopter un modèle plus durable** ; et
- **contribuer à relever les défis planétaires** en répondant aux besoins environnementaux et sociaux les plus urgents.

Gouvernance des sujets RSE

Pour accompagner cette démarche, le Groupe s'est doté d'une gouvernance forte et structurée.

Le **Conseil d'Administration** détermine chaque année les orientations stratégiques de L'Oréal. Ces orientations prennent en compte les enjeux liés au changement climatique et plus

généralement les sujets de développement durable, ainsi que la raison d'être « Créer la beauté qui fait avancer le monde ». Pour veiller à la détermination et la bonne mise en œuvre de ces orientations stratégiques, le Conseil d'Administration peut s'appuyer sur ses quatre **Comités d'Étude**, chargés d'instruire les sujets relevant de leur domaine d'expertise dans la détermination et le suivi de la stratégie extra-financière (voir paragraphe 2.3.4.). Chaque année, la Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale rend compte de son activité au Conseil d'Administration et intervient aux réunions du Comité Stratégie et Développement Durable. Avant chaque réunion, les membres du Conseil d'Administration reçoivent un **point d'étape** du programme L'Oréal pour le Futur détaillant les avancées concrètes. En 2022, les administrateurs ont suivi une formation RSE (voir paragraphe 2.3.2.).

Le plan global de transformation touche toutes les Divisions, Zones et fonctions support. Pour le mettre en œuvre, le Directeur Général peut s'appuyer sur l'engagement de chaque **membre du Comité Exécutif** dans son domaine de responsabilité. Avec le Comité Exécutif, il met en œuvre les orientations stratégiques sur les sujets non financiers. Des points d'étape sur les sujets de développement durable sont réalisés régulièrement pour définir et appliquer les plans d'action nécessaires. Un **réseau de coordinateurs développement durable**, membres des Comités de Direction, se charge dans chaque Division, Zone et entité du déploiement de L'Oréal pour le Futur.

Au sein du Comité Exécutif, la **Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale** assure la cohérence stratégique entre les activités que le Groupe mène pour intégrer le développement durable tout au long de sa chaîne de valeur et ses contributions philanthropiques. Elle est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable, évalue et gère les risques et les opportunités liés aux enjeux environnementaux et sociétaux à dé Groupe à travers les plans d'action mis en œuvre.

Sous sa direction, différents **Comités internes liés au développement durable** définissent les feuilles de route de chacune des entités représentées (Opérations, Recherche, Divisions, Zones). Les experts responsables du déploiement du programme participent à ces Comités. Chaque Comité définit des objectifs annuels et pilote leur déploiement sur toute la chaîne de valeur.

Deux fois par an, la Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale rassemble certains membres du Comité Exécutif au sein du **Comité Exécutif L'Oréal pour le Futur** pour prendre les décisions stratégiques au sujet du programme.

(1) Après le programme *Sharing Beauty with All*, lancé en 2013 à horizon 2020.

Créée en 2020, la **Direction Sustainable Finance** a pour mission d'intégrer les enjeux environnementaux d'un point de vue financier. Elle est rattachée au Directeur Général Administration et Finances et à la Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale. Elle vise à développer puis piloter des actions de Finance Durable, en coordonnant les actions au sein des équipes finance et en intégrant davantage le développement durable dans les décisions d'investissements et d'acquisitions.

Une transformation stratégique portée par tous

Le développement durable doit être porté par l'ensemble des équipes. Tous les **collaborateurs de L'Oréal** sont incités à se former aux enjeux du développement durable. Ils ont accès à un éventail complet de formations en ligne dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, disponibles en 15 langues.

Les structures de rémunération ont été revues au plus haut niveau. La **part variable de la rémunération annuelle du Directeur Général** intègre des objectifs non-financiers quantitatifs et qualitatifs, dont des objectifs liés au programme L'Oréal pour le Futur (et auparavant le programme *Sharing Beauty with All*). Pour une bonne corrélation avec la stratégie de L'Oréal où performance économique et performance sociale vont de pair, la **rémunération à long terme** du Directeur Général intègre, au-delà de la performance financière, des critères de performance extra-financière (voir paragraphe 2.4). Par ailleurs, des objectifs non-financiers en lien avec les ambitions de développement durable du

Groupe ont été intégrés dès 2016 dans la **rémunération variable** du top management, y compris les responsables de marque internationale et des responsables pays.

Dans le cadre d'un dialogue continu et d'une dynamique de progrès permanent, L'Oréal prend en compte **les attentes de ses parties prenantes**. Le Groupe a défini et développe un mode d'interaction *ad hoc*, jugé plus efficient et approprié avec un panel représentatif d'experts externes à travers le monde. Il a également établi des instances pour des sujets d'importance, par exemple sous la forme d'un *Women Advisory Board*. Ces instances visent à s'assurer que ces sujets répondent suffisamment aux attentes de la société civile. Il est rendu compte des principales interactions au paragraphe 4.1.2.

Le Groupe est convaincu qu'agir avec éthique est la seule voie pour atteindre une réussite durable. Afin que les Principes Éthiques forts – Intégrité, Respect, Courage et Transparence – continuent de guider le développement de L'Oréal et contribuent à établir sa réputation, le Directeur Général peut également s'appuyer sur le **Directeur Éthique, Risques et Conformité**, qui lui est directement rattaché.

En 2022, fidèle à son engagement en faveur des Dix Principes du Pacte mondial des Nations unies, L'Oréal a participé au programme *Early Adopter*. Cette participation souligne sa contribution aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, au cœur de sa stratégie de croissance.

Gouvernance des sujets RSE



Objectifs non-financiers en lien avec les ambitions de développement durable intégrés dans la rémunération variable annuelle et les plans de rémunérations long terme (LTI) du top management dont le Directeur Général

Contribution de L'Oréal aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies

L'Oréal contribue aux Objectifs de développement durable définis par les Nations unies en 2015. Le Groupe y parvient, entre autres, grâce à son programme de développement durable, son engagement fort en matière d'éthique, sa politique de promotion des diversités ou encore les actions de mécénat menées avec le soutien de la Fondation L'Oréal et par ses marques.



		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
L'ORÉAL POUR LE FUTUR																			
TRANSFORMER NOTRE ACTIVITÉ	Lutter contre le changement climatique							•	•	•		•	•	•				•	
	Gérer l'eau durablement						•			•		•	•		•	•		•	
	Respecter la biodiversité									•		•	•		•	•		•	
	Préserver les ressources naturelles									•		•	•		•	•		•	
ASSOCIER NOTRE ÉCOSYSTÈME ÉCONOMIQUE À NOTRE TRANSFORMATION	Bâtir une société plus inclusive	•	•	•	•	•	•		•		•	•			•	•	•	•	
	Associer nos consommateurs à notre transformation durable						•	•					•	•	•	•			
CONTRIBUER À RELEVER LES DÉFIS PLANÉTAIRES	Soutenir les femmes en situation de grande vulnérabilité	•			•	•			•		•						•	•	
	Contribuer à la régénération de la nature													•	•	•		•	
	Accélérer le développement de l'économie circulaire									•		•	•		•			•	
PHILANTHROPIE																			
FOR WOMEN IN SCIENCES					•	•					•						•	•	
BEAUTY FOR A BETTER LIFE		•		•	•	•			•		•						•	•	
FEMMES ET CLIMAT					•	•				•	•	•	•	•		•		•	
PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ & L'INCLUSION																			
PROMOUVOIR L'ÉQUITÉ DE GENRE & LBTQIA+	<ul style="list-style-type: none"> Politique RH à l'échelle du Groupe dédiée aux violences conjugales Certifications EDGE ou GEES relatives à l'Équité de genre Analyses des écarts de rémunération entre les genres à l'échelle du groupe (utilisation du <i>EDGE Pay Gap Tool</i>) Signataire des <i>Women's Empowerment Principles</i> et membre de l'<i>Open for Business Coalition</i> Signataire des <i>UN Free & Equal Global LGBTI Business Standards</i> Membre du réseau <i>One in Three Women</i> 			•		•					•							•	•
	<ul style="list-style-type: none"> Membre du ILO Global Business and Disability Network Membre de l'initiative <i>The Valuable 500</i> Membre de l'initiative <i>Disability Hub Europe</i> Accessibilité numérique pour toutes les plateformes (Interne/Externe) 				•							•						•	•
	<ul style="list-style-type: none"> Membre d'<i>Equal@work</i> via l'<i>European Network against Racism (ENAR)</i> Membre du réseau <i>Tent Partnership for Refugees</i> Membre de la coalition <i>Refugees Are Talents</i> Recours à des solutions d'intelligences artificielles dans le processus de recrutement 					•			•		•								•
	<ul style="list-style-type: none"> Promotion du dialogue et de la coopération entre les employés de différentes générations (ex : mentorat inversé, transition vers la retraite, développement de carrière, représentation, etc.). 				•		•			•		•							•
NOS PRINCIPES ÉTHIQUES																			
ENVERS NOS FOURNISSEURS	<i>Buy and Care</i> , Lettre d'Engagement Éthique Mutuel				•							•						•	
ENVERS NOS EMPLOYÉS	<i>Share and Care</i>				•		•				•							•	
ENVERS LA SOCIÉTÉ	<i>Citizen Day</i> , Politique Droits Humains, Politique de prévention de la Corruption	•		•	•	•					•							•	
ENVERS NOS CONSOMMATEURS	La sécurité des produits, la publicité responsable				•													•	

Matrice de double matérialité

En 2022, L'Oréal a conduit une analyse de double matérialité afin d'anticiper les futures exigences réglementaires européennes en cours de construction et de poursuivre le dialogue avec les parties prenantes. Confiée à un tiers externe ⁽¹⁾, cette analyse se fonde sur le principe de double matérialité institué par la Directive sur la publication d'informations non financières et pleinement consacré par la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité (CSRD) ⁽²⁾. Elle a été élaborée sur la base des projets de normes sur le reporting de durabilité soumis à consultation en avril 2022 (ESRS) ⁽³⁾. Ils définissent la matérialité selon deux dimensions : la matérialité financière (impact des enjeux de durabilité sur le développement, la position ou la performance financière de l'entreprise) ; et la matérialité d'impact (impact de l'entreprise sur les personnes ou l'environnement).

Identification, évaluation et hiérarchisation des enjeux : une analyse des principaux sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) a d'abord été conduite, que ces sujets soient couverts par les normes ESRS ou qu'ils soient propres à L'Oréal ou au secteur de la beauté. 24 enjeux matériels ont ainsi été identifiés. Ceux-ci ont ensuite fait l'objet d'une double évaluation - matérialité financière et matérialité d'impact - au travers :

1. d'une **revue documentaire** pour intégrer des données relatives aux impacts matériels et financiers ainsi que les perspectives d'un grand nombre de parties prenantes de

L'Oréal, au travers notamment de la prise en compte des perspectives des : employés via l'enquête Pulse réalisée annuellement sur l'engagement des collaborateurs L'Oréal ; consommateurs grâce à des enquêtes consommateurs réalisées par L'Oréal et le tiers externe ; investisseurs avec la revue de référentiels internationaux (SASB ⁽⁴⁾ notamment) et d'agences de notation extra-financière, dont MSCI, S&P Global, Moody's ESG Solutions, Sustainalytics ; experts en développement durable à travers des enquêtes relatives au monde des affaires, aux politiques publiques et à la société civile ;

2. **d'entretiens avec des experts ESG** internes et externes (clients, investisseurs, représentants de la société civile, ONG, associations professionnelles).

À l'issue de cette analyse, les enjeux ont été positionnés de manière relative selon l'importance de leur matérialité d'impact et financière.

Résultats et plans d'action : tous les enjeux reportés dans la matrice font l'objet de plans d'action internes, déployés notamment dans le cadre de programmes tels que L'Oréal pour le Futur ou L'Oréal Share & Care. Les résultats de cette analyse ont été partagés en 2022 avec le Comité d'Audit et le Comité Exécutif. La matrice de double matérialité a vocation à être régulièrement mise à jour notamment au regard de la version définitive des ESRS que la Commission Européenne devrait adopter à l'horizon de juin 2023.

Principaux enjeux ESG	Exemples de politiques et plans d'actions	Emplacement dans le document
Enjeux environnementaux : économie circulaire, préservation des ressources naturelles (emballages, formules), climat, eau et biodiversité.	Pilier « Transformer notre activité » du programme L'Oréal pour le Futur : <ul style="list-style-type: none"> ● climat : réduction des émissions de gaz à effet de serre des sites, des fournisseurs stratégiques, du transport des produits et des consommateurs ; ● eau : innocuité des formules sur la diversité des écosystèmes aquatiques, eau recyclée ou réutilisée en boucle ; ● biodiversité : 100 % des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage biosourcés traçables et issus de sources durables ; ● gestion des ressources : formules biosourcées, emballages plastiques d'origine recyclée ou biosourcée, emballages plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables, déchets valorisés, etc. 	1.3.2. Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale (RSE) : une croissance pérenne et partagée ; L'Oréal pour le Futur : Résultats 2022.
Sécurité des ingrédients et conformité des produits , y compris la transparence et l'action sur l'innocuité des nouveaux ingrédients.	<ul style="list-style-type: none"> ● Processus d'évaluation de la sécurité : des normes de qualité de la production qui encadrent la qualité des produits, de la conception à la production jusqu'à la distribution (100 % des produits soumis à une évaluation rigoureuse, <i>Worldwide Safety Evaluation</i>, tests innocuité). ● Site Internet « Au cœur de nos produits ». 	4.3.1.3.2. Associer les consommateurs à la transformation du Groupe. 4.3.1.3.2. A/ Qualité et sécurité des produits : une priorité.
Marketing et publicité responsable en matière de beauté. Consommation responsable et adoption par les consommateurs de modes de vie durables.	<ul style="list-style-type: none"> ● Affichage de l'impact environnemental et social des produits. ● Engagements environnementaux et sociétaux des marques. ● Engagement de communication responsable : membre de l'<i>Unstereotype Alliance</i>. ● Charte des valeurs influenceurs de L'Oréal. 	4.3.1.3.2. B/ Sensibiliser les consommateurs à des modes de vie durable. 4.3.2.6. Promouvoir la Diversité, l'Équité et l'Inclusion. 4.1.2. Un dialogue constant avec les parties prenantes. 4.3.3.1. Un engagement de toute l'organisation.
Transition juste , notamment les salaires décents dans la chaîne d'approvisionnement.	<ul style="list-style-type: none"> ● Charte Ethique & Lettre d'Engagement Ethique Mutuel. ● Engagement pour le salairé décent ⁽⁵⁾ des collaborateurs et des fournisseurs stratégiques. ● 12 années d'achats inclusifs, avec le programme du <i>Solidarity Sourcing</i>. ● Signature du <i>call-to-action Better Business Through Better Wages d'IDH</i>. ● Fondation L'Oréal: <i>Beauty for a Better Life</i>. 	4.3.1.2. Associer les fournisseurs stratégiques aux ambitions du Groupe. 4.3.1.2.1. Diligence raisonnable : sélection et évaluation des fournisseurs stratégiques 4.3.3. Politique en faveur des Droits Humains. 4.3.3.6. Les mesures prises en faveur des communautés.

(1) *GlobeScan* : cabinet d'études et de conseil indépendant.

(2) CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive: Directive adoptée par le Conseil Européen le 28 novembre 2022, pièce maîtresse d'un ambitieux dispositif législatif et réglementaire européen visant à la pleine intégration des dimensions Environnementales, Sociales et de Gouvernance dans la performance globale et de long terme des entreprises.

(3) ESRS : European Sustainability Reporting Standards. Normes développées par l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), mandaté par la Commission Européenne, dans le cadre de la Corporate Sustainable Reporting Directive. Ces projets étaient alors, en avril 2022, provisoires avant leur consultation publique et une nouvelle revue. Ces normes devraient être finalisées en 2023 par voie d'Actes délégués de la Commission Européenne.

(4) SASB : Sustainability Accounting Standard Board.

(5) Définition de salairé décent en paragraphe 4.3.2.5.

4.1.1. Un Groupe engagé de longue date



4.1.2. Un dialogue constant avec les parties prenantes

Dans le cadre d'un dialogue continu et dans une dynamique de progrès permanent, L'Oréal s'attache à prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans sa stratégie. Le Groupe a défini et développe un mode d'interaction *ad hoc*, qu'il juge le plus efficient et approprié avec chacun des acteurs. Le dialogue mené par L'Oréal avec ses parties prenantes s'est amplifié avec le temps.

Sollicitées lors du premier programme de développement durable du Groupe, *Sharing Beauty with All*, elles sont alors intervenues tant en amont de la définition des engagements que dans leur suivi. Dès avril 2019, sept groupes d'experts

internes se sont mobilisés pour élaborer le programme L'Oréal pour le Futur à l'horizon 2030. Ils ont coordonné **des études indépendantes** et collaboré **avec des partenaires externes et la société civile**. Leur mission était de définir les prochaines étapes du Groupe. Ces consultations ont abouti à des objectifs ambitieux et chiffrés pour réduire les impacts du Groupe et contribuer positivement à son écosystème. Pour un grand nombre de sujets environnementaux et sociétaux dans le monde, un échange en continu avec les ONG, associations et experts permet au Groupe de confronter et veiller à la pertinence de ses politiques et plans d'actions.

	LES RELATIONS ENTRETENUES	QUELQUES INITIATIVES 2022
Les collaborateurs	L'Oréal déploie de nombreux dispositifs de dialogue avec ses collaborateurs pour garantir leur santé, leur sécurité et leur bien-être au travail, en restant à l'écoute de leurs préoccupations.	Près de 35 000 connexions aux sessions de l'Ethics Day ont été dénombrées, et plus de 7 600 questions ont été posées au niveau mondial. En 2022, 91 % des collaborateurs sondés ont participé à l'enquête d'engagement « Pulse ». Les résultats montrent des progrès significatifs sur tous les leviers du programme de management de <i>Simplicity</i> .
Les fournisseurs	L'Oréal cultive le dialogue avec ses fournisseurs et partage ses ambitions et bonnes pratiques de développement durable.	Lors de <i>Business Reviews</i> annuelles ⁽¹⁾ L'Oréal échange avec ses fournisseurs sur 5 piliers : la qualité, la RSE, l'innovation, la livraison/ <i>Supply Chain</i> et la compétitivité. L'Oréal partage les enseignements et les meilleures pratiques avec ses fournisseurs dans le monde. Depuis 2018, plus de 700 fournisseurs du Domaine d'Achats Retail & Promo ont été formés à l'éco-design des publicités sur le lieu de vente.
Les consommateurs	L'Oréal est à l'écoute des besoins et des préoccupations actuels et futurs de ses consommateurs, notamment en matière de développement durable.	L'Oréal a poursuivi sa politique active d'écoute, en particulier aux US et en Chine, où des études quantitatives ont mesuré l'accueil par les consommateurs de la transparence quant à la performance environnementale et sociale de leurs produits.
Les actionnaires	L'Oréal s'attache à développer et nourrir une relation régulière et de confiance avec tous ses actionnaires. La Direction de la Communication Financière propose une palette d'outils multimédias et digitaux (dont le site L'Oréal-Finance.com, newsletters), organise des rencontres régulières avec les actionnaires et leurs associations et participe aux réflexions des associations professionnelles.	<ul style="list-style-type: none"> • Publication du Rapport Annuel digital interactif et du précédent DEU sous un format digital pour une meilleure accessibilité et lisibilité ; • Diffusion de « Lettres aux actionnaires » et de <i>newsletters</i> ; • Retransmission en direct de l'Assemblée Générale ; • Participation à des salons : Boursolive et <i>Investir Day</i>, en format digital et physique au Carrousel du Louvre ; • Contribution au premier challenge boursier Nextwise ⁽²⁾ ; • Réunions pluriannuelles du Comité Consultatif des Actionnaires Individuels en présentiel. Le Comité Consultatif s'est rendu sur le Salon VivaTech. Voir plus d'informations au paragraphe 7.6.
Les clients (distributeurs)	L'Oréal tisse des relations étroites avec ses distributeurs pour cocréer et développer de nouvelles manières de faire du business. Le Groupe les implique dans la préparation de projets de développement durable visant à engager les consommateurs dans la durabilité.	Dans divers marchés asiatiques, le Groupe collabore avec AS Watsons pour collecter des emballages vides en boutique. Au Royaume-Uni, nos fournisseurs de merchandising ont travaillé avec Boots et Superdrug pour réutiliser ou recycler le matériel utilisé pour la mise en scène du maquillage. Au Mexique, L'Oréal a travaillé avec Walmart lors d'une campagne intitulée « Beauté engagée ». Il s'agissait de présenter les produits durables en magasins et d'apporter une contribution financière à des initiatives locales.
L'engagement des collaborateurs	Une fois par an, tous les collaborateurs de L'Oréal sont invités à consacrer une journée à des actions de volontariat ⁽³⁾ tout en restant rémunérés.	En 2022, le <i>Citizen Day</i> a vu plus de 23 900 collaborateurs s'engager dans 74 pays, afin d'aider plus de 760 associations au gré de 1 040 missions solidaires.

(1) Revue annuelle de l'activité du fournisseur, de sa performance de l'année écoulée et de ses objectifs de l'année suivante. En 2022, 627 *Business Reviews* ont eu lieu.

(2) Programme d'éducation et de formation à la Bourse. Organisé par l'Université Paris-Dauphine-PSL, il est ouvert depuis septembre 2022 à d'autres établissements supérieurs.

(3) Auprès d'associations, sur des projets d'utilité publique et de soutien aux communautés qui les entourent.

LES RELATIONS ENTRETENUES	QUELQUES INITIATIVES 2022
<p>Organisations internationales, coalitions, ONG et associations</p>	<p>La Direction Droits Humains est engagée dans un dialogue et des partenariats avec les parties prenantes externes, dont des ONG, institutions et associations de Droits Humains.</p> <p>Ainsi, L'Oréal est partenaire de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fair Wage network</i>, ONG fournissant au Groupe une base de données sur les salaires décentes dans 200 pays et l'aidant à mettre en œuvre sa stratégie de déploiement dans les Opérations et auprès des fournisseurs stratégiques ; • la clinique de l'École de Droit de Sciences Po ; et • le Pacte Mondial des Nations Unies. <p>Par ailleurs, L'Oréal a rejoint : le <i>Business and Human Rights Learning Program</i> de <i>Shift</i>, à Harvard ; la <i>Human Rights Coalition</i> du <i>Consumer Goods Forum</i> ; <i>Open for Business</i>, coalition d'entreprises engagées en faveur de l'inclusion LGBTQIA+ ; et <i>Unstereotype Alliance</i> sous l'égide d'ONU Femmes.</p>
<p>Agences de notation extra-financière et investisseurs</p>	<p>L'Oréal enrichit les informations partagées à ses parties prenantes et échange régulièrement avec les agences de notation extra-financière et les investisseurs sur des sujets de RSE.</p> <p>L'Oréal est en contact régulier avec de nombreuses agences de notation extra-financière, notamment Moody's ESG solutions, ISS-OEKOM, MSCI, FTSE, Sustainalytics, etc. Ces interactions permettent d'échanger sur la performance extra-financière du Groupe et d'identifier les axes d'amélioration potentiels.</p>
<p>La communauté scientifique autour des chercheurs et des universitaires</p>	<p>La Recherche & Innovation entretient des liens étroits avec de nombreux centres de recherche publics ou privés à travers le monde ⁽¹⁾. Ces liens prennent la forme de partenariats ou de collaborations, dans des domaines aussi variés que la chimie verte, la biologie de synthèse, la génomique, les cellules souches cutanées, la microfluidique, le <i>bioprinting</i> ou le microbiome.</p> <p>Les chercheurs du Groupe participent aussi à la mise en œuvre de pratiques agricoles durables. Ils optimisent des outils et méthodes de mesure avec des instituts de recherche agronomique pour suivre sur le terrain les bénéfices environnementaux de pratiques plus résilientes. Ces outils agiles se veulent efficaces, quel que soit le niveau de développement du pays où ils sont utilisés. L'Oréal collabore en particulier avec le BRGM sur la connaissance de ses minéraux (accessibilité, procédés d'extraction, disponibilité, etc).</p> <p>Les équipes de L'Oréal poursuivent leur collaboration avec le <i>Stockholm Resilience Center</i> ⁽²⁾ pour définir ses objectifs de développement durable en intégrant le concept des limites planétaires, qui, si elles sont franchies, compromettent la survie humaine sur Terre.</p> <p>Les équipes de Recherche environnementale continuent de travailler avec l'Université de Nantes au développement de méthodes innovantes pour évaluer aisément la biodégradabilité des mélanges de substances chimiques.</p> <p>Ces équipes collaborent avec l'Institut Fraunhofer au développement d'une méthode pour évaluer la bioaccumulation des substances dans les milieux aquatiques.</p> <p>Les chercheurs du Groupe participent à différents programmes d'identification et de tests des substances susceptibles de perturbation endocrinienne, tant au niveau français (FEATS ANR) qu'europpéen (ERGO - <i>Endocrine Guideline Optimization</i>) et américain (HESI - <i>Health and Environmental Sciences Institute</i>).</p>
<p>Les pouvoirs publics</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au niveau local, national ou international, L'Oréal entretient des relations étroites avec les pouvoirs publics, notamment via des associations professionnelles et en propre. • Le Groupe noue ainsi un dialogue avec les représentants institutionnels sur le rôle que doivent jouer les entreprises sur les grands sujets RSE. <ul style="list-style-type: none"> • Membre de nombreuses associations à travers le monde dont la FEBEA (Fédération des Entreprises de la Beauté), Cosmetics Europe, AIM, WFA (World Federation of Advertisers), PCPC (US cosmetics industry association), CAFFCI (China Association of Fragrance Flavour and Cosmetic Industries), ISTMA (Indian Soap and Toiletries Mfrs Association), CTPA (Cosmetic, Toiletry & Perfumery Association), etc. • Rencontres avec des ministres du gouvernement français lors de leurs visites de nos sites ou à l'occasion d'événements institutionnels. • Participation à de grands événements institutionnels internationaux tels que NY Climate Week et le World Economic Forum Davos Summit. • Membre de l'<i>UN Global Compact</i>
<p>Communautés locales</p>	<p>L'Oréal est engagé de longue date contre le gaspillage alimentaire.</p> <p>Contribuant à l'objectif national de réduire le gaspillage alimentaire dans la restauration collective de 50% d'ici à 2025, les restaurants d'entreprise du Groupe ont fait don de leurs excédents alimentaires à des associations telles que les Restos du cœur ou Le Chaînon Manquant, portant à 6 973 le nombre de repas donnés au cours de l'année 2022.</p>
<p>Les étudiants et les jeunes diplômés</p>	<p>L'Oréal est reconnu comme l'une des entreprises les plus attractives auprès des étudiants. Le Groupe a un savoir-faire unique en matière d'animation de campus universitaires qui le place au cœur des attentes et des besoins des étudiants partout dans le monde.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Brandstorm</i>, compétition étudiante internationale, qui a rassemblé plus de 80 000 étudiants de 65 pays. • Le Groupe a également lancé en 2021 L'Oréal pour la Jeunesse. Ce programme global à long terme soutient l'emploi des jeunes et renforce leur employabilité. Dans ce cadre, L'Oréal octroie également des bourses de soutien pour les étudiants de milieux défavorisés. • Le Groupe soutient financièrement plusieurs chaires académiques, dont la chaire <i>Performance Globale Multi-Capitax</i> et le <i>executive MBA « Chief Value Officer »</i> d'Audencia, la chaire <i>Consumer-driven Innovation and Entrepreneurship</i> avec HEC, les chaires « <i>Leadership</i> et <i>Diversité</i> » et « <i>Economie Circulaire</i> » de l'ESSEC, la <i>professorship Creativity in Marketing</i> avec l'ESCP, la chaire <i>Marketing, Innovation & Créativité</i> de l'INSEAD ou encore celle de <i>Marketing</i> de la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. • L'Oréal est également partenaire historique de CEMS, une alliance mondiale de 30 écoles de commerce, dont Bocconi University, LSE, Stockholm School of Economics, ESADE, Tsinghua University School of Economics, etc.

(1) Entre autres, le National Institute for Materials Sciences (NIMS) au Japon et le Singapore Centre for Environmental Life Sciences Engineering (SCELSE).

(2) Issu d'un rapprochement entre l'Université de Stockholm et l'Institut Beijer d'économie écologique de l'Académie Royale Suédoise des Sciences.

L'Oréal distingué pour sa performance extra-financière



CDP : AAA pour la 7^e année consécutive

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

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



S&P Global Ratings : 85/100

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

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



EcoVadis : 83/100 – Médaille Platinum

Le Groupe a obtenu la médaille Platinum de la part d'EcoVadis. En figurant au sein du top 1 % des entreprises les mieux évaluées par l'agence, L'Oréal est récompensé pour sa performance extra-financière dans quatre grands thèmes : Éthique, Environnement, Social & Droits de l'Homme, et les Achats responsables.

EcoVadis est une des agences de notation extra-financière les plus connues et réputées au monde. Cette évaluation, qui se réfère à des standards internationaux, porte sur l'intégration des principes de la RSE dans les actions et pratiques des entreprises.



Sustainalytics : score de 18,9 – Low risk

L'Oréal a été évalué comme entreprise « Low-Risk », n° 5 du secteur « Household Products » en novembre 2022.

Sustainalytics est une entreprise qui évalue la durabilité des sociétés cotées en fonction de leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance.



Score de 76/100, 1^{er} dans son secteur « luxury & personal goods » et 4^e tous secteurs confondus

L'évaluation du Groupe par cette agence de notation extra-financière internationale place L'Oréal dans le peloton de tête des entreprises évaluées. Cette reconnaissance permet à L'Oréal d'être inclus dans l'indice CAC40 ESG.

Depuis 2021, Vigeo fait partie de Moody's ESG Solutions, qui répond à la demande mondiale croissante de connaissances sur les facteurs ESG et climat. Moody's ESG Solutions évalue la performance environnementale, sociale et de gouvernance des entreprises.



MSCI

En 2022, L'Oréal a été notée AAA (sur une échelle de AAA-CCC) dans le cadre de l'évaluation par MSCI.

MSCI, agence de notation extra-financière, fournit des services de recherche approfondie, des ratings et des analyses sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance sur des milliers d'entreprises.



ISS

Pour la 11^e année consécutive, ISS ESG Corporate Rating a attribué à L'Oréal le statut Prime, récompensant les entreprises, leaders mondiaux du développement durable dans leur industrie.

ISS est une agence de notation extra-financière, reconnue en matière d'investissement durables, et permettant aux investisseurs de développer des politiques, d'intégrer des pratiques et de s'engager sur les thématiques d'investissement responsable.



FTSE

FTSE Russell a confirmé que le groupe a fait l'objet d'une évaluation indépendante selon les critères FTSE4Good et qu'il a satisfait aux exigences pour devenir un élément constitutif de la série d'indices FTSE4Good.

Créée par le fournisseur mondial d'indices FTSE Russell, la série d'indices FTSE4Good est conçue pour mesurer la performance des entreprises qui font preuve de solides pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. Les indices FTSE4Good sont utilisés par une grande variété d'acteurs du marché pour créer et évaluer des fonds d'investissement responsables et d'autres produits.



Ethisphere : 13^e année

En 2022, L'Oréal a été reconnu pour la 13^e fois comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde. Le Groupe figure ainsi parmi les entreprises dont les pratiques en matière d'éthique des affaires sont les plus avancées.

Ethisphere Institute, leader mondial dans la définition et la promotion de standards éthiques, prime les entreprises qui ont prouvé leur engagement en faveur de pratiques commerciales éthiques via des programmes qui influent positivement sur les employés, les communautés, et plus largement, sur les parties prenantes, et qui contribuent à une performance commerciale durable et rentable à long terme.



Bloomberg Gender-Equality Index

L'Oréal a été reconnu pour la cinquième fois consécutive par le Bloomberg Gender-Equality Index regroupant 418 entreprises ayant leurs sièges dans 45 pays et régions du monde.

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



Refinitiv

En Septembre 2022, L'Oréal a une nouvelle fois été inclus dans l'indice Diversité et Inclusion de Refinitiv, figurant ainsi parmi les 10 meilleures entreprises au monde au sein des 11 000 sociétés internationales évaluées.

L'indice Diversité et Inclusion de Refinitiv note et classe les entreprises selon 24 indicateurs répartis au sein de quatre catégories : la diversité, l'inclusion, le développement des collaborateurs et les controverses.



Universum : N° 5

En 2022, L'Oréal est n° 5 mondial du classement (écoles de commerce) et devient ainsi la première multinationale de l'Union Européenne du Top 5.

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

4.2. Principaux risques extra-financiers

L'Oréal présente sa stratégie en matière de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale ⁽¹⁾ pour répondre notamment aux exigences de la Déclaration de Performance Extra-Financière ⁽²⁾. Cette Déclaration expose, d'une part, les principaux risques extra-financiers du Groupe et, d'autre part, les politiques mises en œuvre pour y répondre.

Des indicateurs de performance suivent et mesurent ces politiques et leurs résultats. Cette présentation renvoie au modèle d'affaires du Groupe présenté au paragraphe 1.2. L'Oréal s'étant engagé de longue date en matière de RSE, le paragraphe 4.3. intègre également des politiques et actions volontaires, au-delà de la réponse à des risques principaux.

4.2.1. Processus d'identification des risques

Les principaux risques en matière environnementale, sociale, de Droits Humains et de lutte contre la corruption ⁽³⁾ sont présentés ⁽⁴⁾ de façon détaillée dans la mesure nécessaire à la compréhension de la situation de la Société, de l'évolution de ses affaires, de ses résultats économiques et financiers, et des incidences de son activité.

Le chapitre 3 présente les risques significatifs du Groupe, c'est-à-dire les risques qui portent sur l'ensemble des domaines d'activités du Groupe et susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière ou les perspectives du Groupe. Ils ont été établis en lien avec la cartographie des risques du Groupe (voir paragraphe 3.5.2.).

Certains de ces risques sont spécifiques aux sujets extra-financiers. D'autres, plus généraux, peuvent avoir une origine environnementale ou sociétale : ce sont les risques dits

« RSE ». Les principaux d'entre eux ont été sélectionnés au sens de la DPEF après une analyse détaillée. Celle-ci a été réalisée sur la base des travaux des experts du Groupe, en lien avec la Direction Éthique, Risques et Conformité et en cohérence avec le modèle d'affaires. Ces travaux se fondent également sur l'analyse de double matérialité, l'étude climat sur les risques environnementaux, les cartographies réalisées par le Groupe en matière de Droits Humains et de corruption, et celles réalisées sur la corruption par chaque pays. Ils prennent en compte l'analyse des risques menée dans le cadre du Plan de Vigilance (voir paragraphe 3.4.).

Les risques liés au changement climatique relèvent d'une approche à long terme - au-delà de 10 ans - compte tenu de leur spécificité. Les principaux risques ont été validés au plus haut niveau de responsabilité de l'organisation par les Directions Générales qui en ont la charge.

4.2.2. Principaux risques en matière environnementale, sociale, Droits Humains et corruption

Les principaux risques en matière environnementale, sociale, Droits Humains et corruption identifiés par le Groupe sont détaillés ci-après. D'autres risques, dont le Groupe n'a actuellement pas connaissance ou ne considère pas comme principaux à date, pourraient avoir un effet négatif. L'approche repose sur la double matérialité : la notion de

risque comprend à la fois les risques liés aux incidences de l'activité du Groupe sur son écosystème et les risques d'impact du changement climatique à court et moyen termes sur le modèle d'affaires, l'activité et les performances financières du Groupe ⁽⁵⁾.

Principaux risques environnementaux

Risques industriels

Comme pour toute activité de production, de distribution, de recherche et d'administration générale, L'Oréal est exposé à divers risques industriels pouvant impacter l'environnement et la sécurité : incendies, explosions, défaillance des installations, des systèmes de sécurité ou même défaillance humaine dans l'exploitation des installations existantes (telles que celles dédiées aux traitements des effluents et/ou leurs rejets), ou lors de la gestion de travaux exceptionnels. Ces événements peuvent engendrer des pollutions accidentelles (eaux de surface et souterraines, air, sols, etc.) et entraîner des conséquences à l'intérieur ou l'extérieur des sites, ceux-ci se trouvant parfois à proximité d'une zone habitée.

Risques physiques et de transition liés au changement climatique

Le Groupe est exposé à des risques d'origine naturelle dans de nombreux pays. Il s'agit de risques liés, d'une part, à l'occurrence de phénomènes météorologiques extrêmes tels que cyclones ou inondations, et d'autre part à des risques résultant d'évolutions à long terme du climat tels que la hausse moyenne des températures, un changement notable du niveau des précipitations ou une réduction de l'eau disponible. L'accroissement de ces risques pourrait, en perturbant les opérations et/ou la chaîne d'approvisionnement du Groupe, impacter la disponibilité des produits finis. Pour assurer l'activité commerciale du Groupe, les produits fabriqués doivent être disponibles sur le marché à des dates prévues pour respecter les demandes des clients et les plans de lancement, dans un marché des cosmétiques exigeant toujours plus de réactivité. De ce fait, un arrêt majeur d'activité sur une usine ou une centrale de distribution pourrait être préjudiciable à la réalisation des objectifs commerciaux.

Ces risques peuvent impacter le Groupe directement sur ses sites, ou indirectement les sites de fournisseurs et sous-traitants, contraignant alors la disponibilité des matières premières ou des articles de conditionnement nécessaires à la fabrication des produits. Ainsi, une hausse exceptionnellement forte du prix des matières premières de base du fait de leur raréfaction, ou des coûts de l'énergie nécessaire à leur production en raison de taxations carbone, voire leur indisponibilité totale ou la défaillance de fournisseurs en résultant, pourraient affecter la performance du Groupe.

(1) L'abréviation « RSE » renvoie à la Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale.

(2) « DPEF » - Établie en application notamment des articles L. 225-102-1 et L. 22-10-36 du Code de commerce, issus de l'ordonnance n° 2017-1180 ayant transposé la Directive 2014/95/UE du Parlement Européen et du Conseil du 22 octobre 2014 portant sur la publication d'informations non financières.

(3) Conformément à la réglementation, les informations en matière de lutte contre l'évasion fiscale figurent au paragraphe 4.3.5. « Politique fiscale ».

(4) En application de la Directive européenne du 22 octobre 2014 portant sur la publication d'informations non financières, telle que transposée en droit français.

(5) Conformément à la Recommandation AMF n° 2018-12 du 29 octobre 2018, au Rapport 2019 de l'AMF sur la « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale des sociétés cotées » et aux Lignes Directrices de la Commission Européenne sur le climat du 20 juin 2019.

Principaux risques environnementaux

Risques liés à l'utilisation et à la fin de vie des produits

L'usage des produits cosmétiques et leur élimination après usage par les consommateurs et les clients professionnels (principalement les coiffeurs et les esthéticiennes) génèrent des impacts environnementaux. Les formules dites « rincées », les shampoings notamment, nécessitent de l'eau pour leur utilisation, et les ingrédients entrant dans leur composition se retrouvent après usage dans les eaux usées domestiques. Les traitements de ces eaux dépendent des systèmes d'assainissement en place selon les zones géographiques. Une prise en compte insuffisante de ces impacts liés à la phase d'usage lors de la conception des produits pourrait représenter un risque dans certaines zones du monde concernées par le stress hydrique ou l'absence d'infrastructures adaptées à la collecte et au traitement des effluents. De même, l'utilisation de contenants majoritairement en plastique peut représenter un risque environnemental relatif au devenir de ce déchet plastique, dépendant notamment des filières de collecte et de traitement disponibles.

Risque lié à l'évolution des attentes des parties prenantes et des consommateurs en matière de performance environnementale

Les choix effectués par certaines catégories de consommateurs peuvent être influencés de manière croissante par l'impact associé à l'utilisation d'un produit (son empreinte carbone, son empreinte eau, son impact sur la biodiversité) et la performance environnementale globale du Groupe notamment en termes de réduction des émissions de CO₂ sur l'ensemble de ses Scopes. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper l'évolution de ces comportements, à répondre aux attentes des parties prenantes, à relever les grands défis environnementaux et sociaux, et à y répondre notamment par une innovation produits adaptée, une contribution importante à la transition vers une économie bas carbone et par la préservation de l'eau, des ressources naturelles et de la biodiversité au sein de sa chaîne de valeur, la performance et la réputation du Groupe pourraient en être affectées.

Risque de non-conformité réglementaire

L'Oréal opère au travers de filiales qui sont situées dans de nombreux pays. Comme toute entreprise internationale, L'Oréal est soumis à des lois et réglementations locales très diverses, en constante évolution dans les domaines de la sécurité et de l'environnement. Cela concerne notamment la lutte contre le changement climatique et la préservation de la ressource en eau, de la biodiversité et des ressources naturelles. Ceci l'expose à un risque de non-conformité réglementaire ou d'augmentation des coûts de mise en conformité de ses activités dans un contexte global de multiplication des normes.

Principaux risques sociaux

Risque santé et sécurité des collaborateurs

Compte tenu des activités de L'Oréal, notamment industrielles, le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles pourrait se matérialiser. Les risques psychosociaux, accentués par les effets de la crise sanitaire liée à la Covid-19, peuvent altérer le bien être mental des collaborateurs. Cela pourrait également avoir un impact négatif sur leur engagement et en conséquence sur la performance du Groupe.

Risque de gestion des ressources humaines

L'une des clés de la réussite de L'Oréal réside dans le talent de ses collaborateurs, pour assurer son développement. C'est d'autant plus vrai que L'Oréal évolue dans un environnement complexe, très compétitif et se transformant rapidement (globalisation, enjeux de diversité et inclusion, de développement durable, accélération de la transformation digitale, etc.), requérant des expertises spécifiques. Le marché de l'emploi est marqué par des évolutions importantes suite à la crise sanitaire liée à la Covid-19 et aux nouvelles attentes des collaborateurs relatives aux méthodes de travail, notamment avec l'instauration durable d'un mode hybride, alternant présentiel et distanciel. Si L'Oréal ne parvenait pas à identifier, attirer, recruter, retenir, développer des collaborateurs compétents, engagés et au comportement responsable au sein d'équipes diverses, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté.

Principaux risques en matière de Droits Humains

Le Groupe a approfondi sa cartographie en identifiant les potentiels risques saillants en matière de Droits Humains, au niveau global et dans l'ensemble des marchés. L'Oréal s'est appuyé sur le cadre de reporting des Principes Directeurs relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme (UNGP Reporting Framework). Ce processus d'identification prend en compte la sévérité, l'échelle et la remédiabilité ainsi que la probabilité d'occurrence de ses impacts sur les personnes tout au long de sa chaîne de valeur. Cette étude a été réalisée avec une ONG spécialisée dans le domaine, apportant une analyse indépendante. Les principaux risques sont les suivants :

- les Droits Humains des collaborateurs de L'Oréal (discriminations pour des raisons de genre, âge, handicap, identité de genre et orientation sexuelle) ;
- les Droits Humains des salariés des fournisseurs de L'Oréal (travail des enfants, travail forcé, discriminations pour des raisons de genre, âge, handicap, identité de genre et orientation sexuelle, et absence de salaire décent) ;
- les Droits Humains des consommateurs (défaillance en matière de qualité et de sécurité des produits, et absence de protection des données personnelles) ; et
- les Droits Humains des communautés (stéréotypes dans les publicités).

Un autre risque identifié concerne les Droits Humains des communautés potentiellement impactés par les activités du Groupe (respect de l'environnement, droit d'accès à l'eau, prise en compte des Droits Humains dans le choix des matières premières et notamment le droit d'accès des populations locales à leur terre et au respect de leurs connaissances traditionnelles dans le cadre du Protocole de Nagoya).

Principaux risques en matière de corruption

L'Oréal opère dans de nombreux pays où les risques de corruption sont parfois importants et pourraient conduire des collaborateurs de L'Oréal, mais aussi des tiers agissant en son nom ou pour son compte, directement ou indirectement, volontairement ou involontairement, à des pratiques contraires aux principes éthiques du Groupe et réglementations en vigueur. La corruption prend diverses formes qui ne sont pas nécessairement aisées à discerner pour les collaborateurs. À titre d'exemple, l'échange de cadeaux ou d'invitations de valeur excessive pourrait être considéré comme de la corruption.

L'évaluation des risques de corruption se matérialise par une cartographie spécifique, réalisée au niveau du Groupe et par chaque pays dans son contexte local. Les activités du Groupe impliquent notamment des relations avec :

- les autorités publiques et leurs représentants, soit directement, soit des intermédiaires ou des associations professionnelles, par exemple pour obtenir des autorisations nécessaires à l'exercice des activités du Groupe. Les pays où opère le Groupe doivent être accompagnés dans la lutte contre la corruption publique ;
- les clients et fournisseurs du Groupe ; et
- des journalistes, médecins, etc. à qui des produits peuvent être proposés afin qu'ils puissent les recommander. Des relations sont également entretenues avec des tiers qui, au-delà des produits, portent des avis divers ou généraux sur L'Oréal. Tout agissement qui pourrait être considéré comme ayant pour but d'amener les personnes concernées à manquer à leur obligation de loyauté doit être évité.

Toute violation des principes du Groupe en matière de prévention de la corruption peut porter préjudice à L'Oréal ainsi qu'à ses partenaires. Réciproquement, tout manquement d'un partenaire peut être préjudiciable à L'Oréal.

4.3. Politiques, indicateurs de performance et résultats

Les politiques du Groupe répondent à la **nécessité de prévenir et d'atténuer la survenance des principaux risques RSE** et doivent **contribuer à sa croissance durable** dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Il existe toutefois des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, dont des incertitudes du monde extérieur ou des dysfonctionnements résultants de défaillances techniques ou humaines. Ces politiques s'inscrivent également dans une démarche volontariste du Groupe de prendre en compte les attentes de ses parties prenantes (voir paragraphe 4.1.2.).

4.3.1. Une politique environnementale ambitieuse

Engagé de longue date dans la réduction de son empreinte environnementale, **le Groupe ambitionne de figurer parmi les entreprises exemplaires en la matière**. L'Oréal souhaite ainsi prouver qu'il est possible de décorrélérer croissance et impact environnemental, et de contribuer positivement à son écosystème, partout dans le monde.

- En 2013, L'Oréal lance le programme *Sharing Beauty With All*, articulé autour de quatre piliers : « Innover durablement », « Produire durablement », « Consommer durablement » et « Partager la croissance ».
- En 2016, le programme *Working Sustainably* est déployé au sein de *Sharing Beauty with All* pour intégrer les sites administratifs et centres de recherche dans l'amélioration des impacts environnementaux et sociaux.

- En 2017, L'Oréal adhère au programme *Science Based Targets*, une initiative du CDP, du Pacte Mondial des Nations Unies, du *World Resources Institute* et de l'ONG *WWF*. Le Groupe prévoit ainsi de réduire d'ici fin 2030 ses émissions globales de gaz à effet de serre de 25 % par rapport à 2016.
- En 2018, pour aller plus loin dans le cadre d'engagements *Act4nature* individuels, L'Oréal s'est fixé l'ambition d'obtenir, d'ici 2030, 100 % des matières premières d'origine renouvelable issues de sources durables.
- En 2018, L'Oréal est devenu partenaire de la Fondation Ellen MacArthur avec l'ambition d'avoir 100 % des emballages plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025.
- En 2019, L'Oréal fait partie des premières entreprises à signer le *pledge Business Ambition for 1.5 °C* de l'*UN Global Compact*. Le Groupe s'engage ainsi à atteindre le zéro émission nette à l'horizon 2050, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, conformément aux trajectoires 1,5 °C du GIEC ⁽¹⁾.
- En juin 2020 est annoncé le programme de développement durable du Groupe succédant à *Sharing Beauty With All* : L'Oréal pour le Futur. Il fixe une deuxième génération d'objectifs particulièrement ambitieux et concrets à l'horizon 2030 en matière de lutte contre le changement climatique et de préservation des ressources naturelles. Il couvre l'intégralité des impacts de la chaîne de valeur du Groupe et de ses sites : de la recherche d'ingrédients renouvelables à l'approvisionnement durable de matières premières, en passant par le transport des produits, leur consommation et leur fin de vie.

L'engagement de L'Oréal est de veiller à ce que ses activités soient respectueuses des « limites planétaires », c'est-à-dire de ce que la planète peut supporter, conformément à ce que dit la science environnementale.

POLITIQUES	INDICATEURS ET RÉSULTATS PRINCIPAUX
Une politique EHS ambitieuse et partagée par tous	<ul style="list-style-type: none"> • une organisation mondiale et un manuel de référence unique ; • des formations sur la politique et la pratique EHS : 6 865 dans le monde ; • un programme d'audits mondial : 38 audits EHS ; • une démarche d'amélioration continue : 35 certifications ISO 14 001 ; 27 certifications ISO 50 001 ; 34 certifications ISO 45 001 (périmètre usines) ; • un processus d'intégration systématique des nouveaux sites.
Maîtriser les risques et l'impact des sites sur leur milieu	<ul style="list-style-type: none"> • une analyse environnementale régulière et à chaque changement significatif ; • prise en compte de la biodiversité et de l'utilisation des sols dans la création ou l'exploitation des sites ; • surveillance des eaux de surface : aucun déversement accidentel ; • surveillance des effluents en sortie d'usines : indice de qualité des effluents (0,34 g de DCO/PF) <input checked="" type="checkbox"/> ; • surveillance des émissions aériennes, hors gaz à effet de serre : SO₂ 0,1 t ; COV 156 t (en 2021) ; • surveillance des nuisances sonores.

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

(1) Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'évolution du Climat.

POLITIQUES	INDICATEURS ET RÉSULTATS PRINCIPAUX
<p>Lutter contre le changement climatique, réduire les déchets, préserver les ressources et la biodiversité sur les sites opérés</p>	<ul style="list-style-type: none"> réduire les émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2, selon le <i>GHG Protocol</i>) : <ul style="list-style-type: none"> - 57 % pour les sites industriels (vs 2019), - 87 % pour les sites administratifs et centres de recherche (vs 2019) CO₂ Scopes 1 et 2 émis par les sites ; 110 sites « carbone neutre » ⁽¹⁾ fin 2022 ; réduire la consommation d'énergie des sites : <ul style="list-style-type: none"> 781 465 MWh ☑ pour les sites industriels, 162 914 MWh pour les sites administratifs et centres de recherche ; accroître le recours aux énergies renouvelables : part de l'énergie d'origine renouvelable consommée par les sites : <ul style="list-style-type: none"> 89 % pour les sites industriels ☑, 92 % pour les sites administratifs et centres de recherche ; préserver la ressource en eau : prélèvement total d'eau des sites : <ul style="list-style-type: none"> - 6 % pour les sites industriels (en litres par produit fini vs 2019), + 14 % pour les sites administratifs et centres de recherche (en litres par 100 heures travaillées vs 2019), 5 usines <i>Waterloop Factory</i> à fin 2022 ☑ ; préserver la biodiversité : <ul style="list-style-type: none"> 94 inventaires biodiversité réalisés, 90 % des sites n'utilisent pas ou plus de produits phytosanitaires pour l'entretien des espaces verts ☑ réduire les déchets et préserver les ressources matières : <ul style="list-style-type: none"> génération totale des déchets transportables des sites : <ul style="list-style-type: none"> - 3 % pour les sites industriels (en grammes par produit fini vs 2019), + 23 % pour les sites administratifs et centres de recherche (en kg par 100 heures travaillées vs 2019) ; indice de valorisation : <ul style="list-style-type: none"> 96 % pour les sites industriels ☑, 94 % pour les sites administratifs et centres de recherche ; indice de valorisation matière : <ul style="list-style-type: none"> 61 % pour les sites industriels ☑, 52 % pour les sites administratifs et centres de recherche.
<p>Associer les fournisseurs à la transformation du Groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> 49 % des fournisseurs stratégiques directs et indirects ont été évalués sur la base de leur performance environnementale et sociale ; inciter les fournisseurs stratégiques à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre : 652 fournisseurs ont participé au <i>CDP Supply Chain</i>, représentant 89 % des dépenses réalisées pour les fournisseurs directs ; engager les fournisseurs stratégiques : 1 145 audits sociaux ont été réalisés en 2022 ☑ ; 859 fournisseurs ont fait évaluer leurs politiques sociales, environnementales et éthiques par <i>EcoVadis</i> ; 85 544 personnes ont accédé un emploi grâce au programme <i>Solidarity Sourcing</i> ; réduire les émissions du Groupe liées au transport des produits (Scope 3, selon le <i>GHG Protocol</i>) : CO₂ émis par les transports : + 6,7 % (t CO₂e/unité vente vs 2016).
<p>Le développement durable : de la conception des produits au consommateur final</p>	<ul style="list-style-type: none"> 97 % des produits du Groupe ont un profil environnemental amélioré 61 % des ingrédients de nos formules sont biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires ; engagement « Zéro Déforestation » : 100 % des approvisionnements en huile de palme et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste sont certifiés durables selon les critères de la RSPO ⁽²⁾ ; 38 % des emballages plastiques du Groupe sont rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables ; 97 % des présentoirs publicitaires sur les lieux de vente sont écoconçus ; nombre de personnes ayant bénéficié de l'engagement des marques : 2 398 916.
<p>Répondre aux référentiels Climat les plus exigeants</p>	<ul style="list-style-type: none"> bilan gaz à effet de serre, un exercice annuel : Scopes 1, 2 et 3 : 11 270 milliers de tonnes équivalent CO₂ ; engagements climatiques liés au Scope 3 (<i>Science Based Targets, Pledge UN Global compact</i> : « <i>Business Ambition for 1.5 °C</i> » ; adaptation du modèle à l'urgence climatique : alignement avec les principes de la TCFD ; alignement avec la Taxonomie européenne visant prioritairement les secteurs ayant l'empreinte climat la plus importante sur l'environnement, dont L'Oréal ne fait pas partie.

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

(2) Roundtable on Sustainable Palm Oil.

4.3.1.1. Une stratégie et des ambitions centrées sur le développement durable

4.3.1.1.1. Une politique EHS ambitieuse et partagée par tous

Entreprise pionnière et responsable, L'Oréal applique une politique d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS) ambitieuse, afin de minimiser son impact sur l'environnement et de garantir la sécurité et la santé des collaborateurs ⁽¹⁾, des clients et des communautés auprès desquelles elle exerce ses activités.

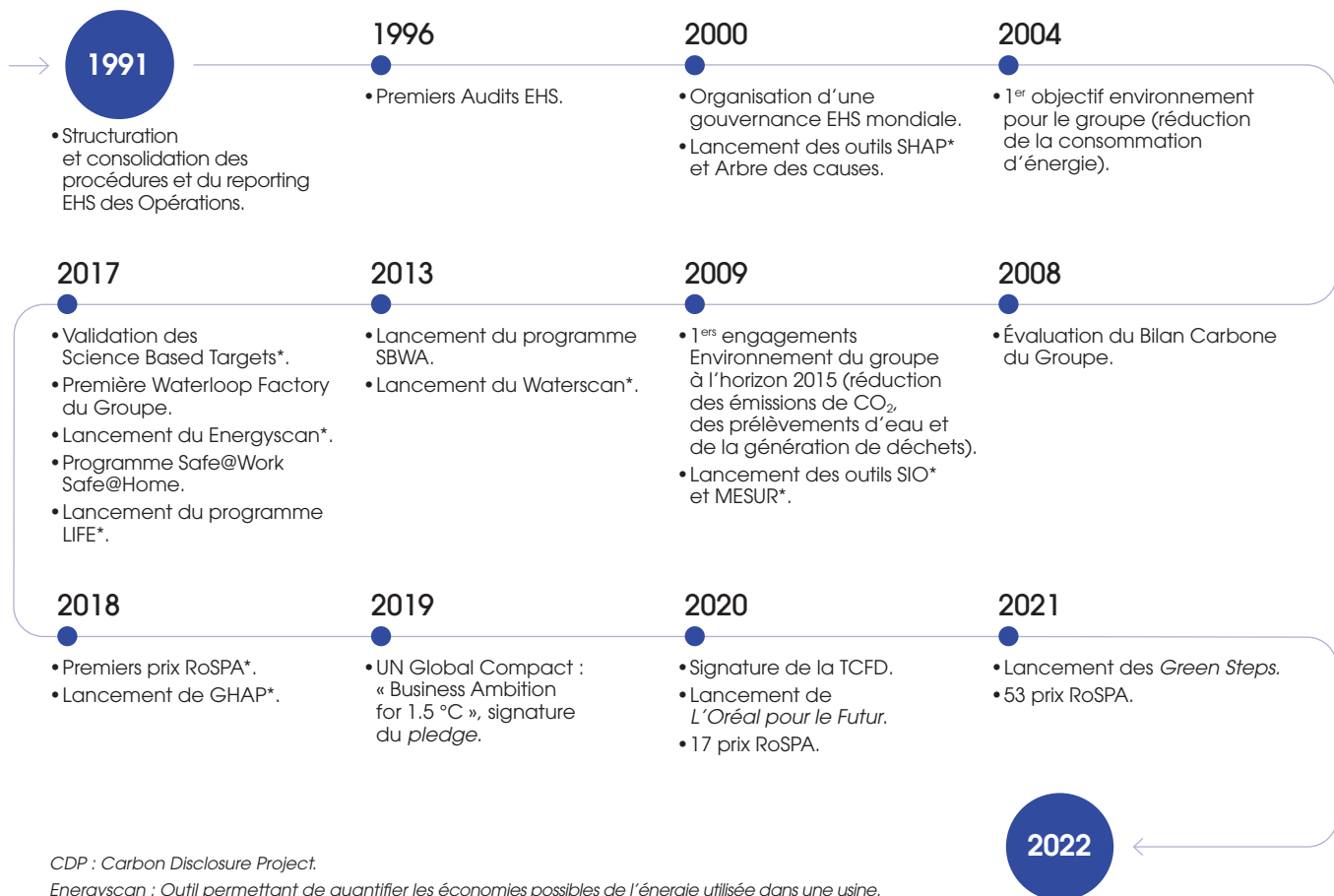
Cela se traduit, depuis de nombreuses années, par une volonté de maîtriser systématiquement les risques liés à la sécurité des personnes et à l'environnement inhérents aux activités du Groupe. Une évaluation des risques et des plans d'actions vise à réduire les potentiels impacts de :

- toute implantation ou rénovation de site ;

- tout lancement de nouveaux équipements ou de procédés de fabrication ; et
- toute modification des procédés industriels.

Cet engagement a abouti au déploiement de la politique EHS du Groupe sur l'ensemble de son activité, mais aussi au-delà. En effet, le Groupe veille à la conformité réglementaire de ses activités, et au respect de ses propres standards sur tous ses sites (industriels, administratifs, centres de recherche, boutiques). Chez ses sous-traitants et fournisseurs, le Groupe veille au respect de la sécurité des personnes et de l'environnement à travers un programme d'audits qui leur est dédié.

Un système construit depuis de nombreuses années



CDP : Carbon Disclosure Project.

Energyscan : Outil permettant de quantifier les économies possibles de l'énergie utilisée dans une usine.

GHAP : Global Hazard Assessment Procedure.

LIFE : Life threatening Incidents or Fatality Event.

MESUR : Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage.

RoSPA : The Royal Society for the Prevention of Accidents.

Science Based Targets : Engagement de réduction des émissions des gaz à effet de serre sur le long terme et sur l'ensemble de la chaîne de valeurs, conformément aux accords de Paris sur le climat.

SHAP : Safety Hazards Assessment Procedure.

SIO : Safety Improvement Opportunity.

TCFD : Task force on Climate-related Financial Disclosures.

Waterscan : Outil permettant de quantifier les économies possibles de l'eau utilisée dans une usine.

(1) La politique Hygiène et Sécurité répondant au risque de santé et de sécurité des collaborateurs (voir paragraphe 4.2.2) est présentée et détaillée au sein de la politique des Relations Humaines (voir paragraphe 4.3.2).

Un manuel de référence unique

La politique EHS du Groupe repose sur des standards exigeants. Tous les sites opérés par le Groupe peuvent s’y référer dans un manuel EHS de référence. Si la connaissance et le respect de ces procédures sont fondamentaux, l’amélioration durable des résultats de sécurité et de performance environnementale passe surtout par la diffusion d’une culture EHS pérenne auprès de chaque collaborateur. Le Groupe met en place de grands programmes d’action afin d’améliorer la sécurité et l’impact environnemental de ses activités. Un programme de formations dédié transmet cette culture EHS à l’ensemble de la hiérarchie. Enfin, un système

d’audits pertinent, mêlant l’évaluation des « risques » et de la « culture », vérifie la conformité des activités aux principales exigences réglementaires, la bonne application des standards du Groupe et la diffusion de la culture EHS.

Une organisation mondiale

Sous la responsabilité des Opérations, l’organisation EHS est cohérente avec l’organisation mondiale du Groupe. Elle comprend une Direction Métier Groupe, des organisations miroirs dans chaque zone géographique et des responsables au sein de chaque site.



(1) Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient, Afrique du Nord.

Direction Générale	Le Directeur Général des Opérations, membre du Comité Exécutif et rattaché au Directeur Général, est responsable de l’Environnement, de l’Hygiène et de la Sécurité pour le Groupe.
Directeurs de sites (usines, centrales de distribution, sites administratifs, centres de recherche)	Ils sont responsables du déploiement et de l’efficacité de la mise en œuvre des politiques définies. Leur rémunération est en partie liée à leurs performances EHS.
Responsables EHS	Des managers dédiés au respect de la politique EHS assurent la conformité aux réglementations locales et le déploiement des règles, procédures du Groupe et objectifs de performances associés dans toutes les entités.

Le manuel EHS détermine les mesures à appliquer pour contrôler les installations et les activités, conduisant notamment à réduire au minimum les risques d’atteinte aux personnes, à l’environnement et aux biens ⁽¹⁾. Il couvre en particulier :

- la sécurité des personnes et des biens ;
- la protection incendie ;
- la maintenance et les travaux ;
- les risques de pollution ;
- l’efficacité de l’utilisation des ressources, consommation d’eau et d’énergie ;

- la préservation de la biodiversité ; et
- les émissions de gaz à effet de serre, rejets d’effluents, génération et traitement des déchets.

Cette politique EHS est accompagnée d’un reporting mensuel reposant sur des indicateurs détaillés. Ceux-ci permettent de suivre l’évolution des résultats pour chaque domaine ci-dessus et relèvent les anomalies et incidents.

Le manuel EHS est déployé dans tous les sites industriels, les centres de recherche, les sites administratifs, les boutiques en propre et les points de vente.

(1) En collaboration, pour les biens, avec les Départements Sûreté et Immobilier.

Des formations à la politique et aux pratiques EHS

Des formations dédiées à la politique et aux pratiques EHS de L'Oréal ont été **mises en place à tous les niveaux hiérarchiques**. Elles contribuent à établir des dispositifs d'identification et de mise sous contrôle des risques, et à déployer la culture EHS auprès des sites du Groupe avec pour principaux objectifs :

- définir et partager la vision, les enjeux et les valeurs EHS à l'échelle du Groupe ;

- permettre aux managers de mettre en œuvre efficacement la politique EHS au sein de leurs entités ;
- identifier les risques EHS inhérents à un rôle, une tâche, un comportement, ou à l'utilisation d'un équipement et établir des mesures préventives et correctives adaptées ; et
- permettre aux managers d'identifier dans leurs activités, les actions qui contribuent à améliorer la performance EHS de leur site.

FORMATION	OBJECTIF	PROFILS CONCERNÉS	RESULTATS 2022
EHS Excellence	Garantir un haut niveau d'expertise pour les responsables EHS dans le Groupe	Équipes EHS	52 personnes formées dans le monde
Leadership & Safety culture Mastering DOP role	Former des managers à la culture EHS de leur unité	Top managers	85 personnes formées dans le monde
		Directeurs des Opérations (DOP)	11 personnes formées dans le monde
EHS Operations & Labs		Managers et superviseurs opérationnels	189 personnes formées dans le monde
Programme Ergonomic Attitude	Former aux enjeux de santé et de sécurité spécifiques aux sites des Opérations	Experts, managers et employés	33 experts et 1350 employés formés (managers, techniciens, etc.) 5 personnes EHS formées comme formateurs

Dès 2020, durant la crise sanitaire de la Covid-19, le Groupe a voulu adapter les parcours de formation EHS. Un travail de refonte a été entrepris pour permettre de les suivre à distance. Des webinaires ont été déployés pour animer les programmes EHS. *Green steps for all*, en particulier, a sensibilisé 17 559 collaborateurs des Opérations aux enjeux liés au climat, à l'eau, à la biodiversité et aux ressources depuis 2021.

Outre ces formations spécialisées, chaque nouveau collaborateur L'Oréal reçoit avant sa prise de poste une formation générale et une formation spécifique à son poste de travail intégrant les règles EHS du Groupe.

Un programme mondial d'audits

Afin de s'assurer du respect de la politique EHS du Groupe, un système d'audit mondial est en place depuis 1996. Dès 2001, la présence d'auditeurs externes, experts des contextes et des réglementations locales le renforce. Ces audits ont lieu régulièrement sur les sites L'Oréal : tous les 3 ans pour les sites de production et tous les 4 ans pour les centrales de distribution, sites administratifs et centres de recherche. Une visite de suivi est programmée dès l'année suivante si nécessaire.

Il existe deux types d'audits : les audits « risques » et les audits « culture ». Ils sont mis en œuvre selon la maturité et le type d'activité des sites.

Des experts externes et indépendants mènent les audits risques. Ils évaluent, notamment :

- la conformité des pratiques et des installations aux exigences significatives des réglementations locales et aux procédures et règles du Groupe ;
- la mise sous contrôle des risques d'atteinte à la santé, la sécurité et l'environnement par les équipements techniques, les procédés et les modes opératoires mis à disposition des collaborateurs ; et
- les progrès en matière de performances environnementales, de santé et de sécurité.

Les résultats de ces audits donnent à la Direction Générale du Groupe une connaissance objective des risques dans les domaines EHS sur les sites L'Oréal et apportent l'assurance qu'ils sont sous contrôle.

Des spécialistes EHS internes mènent les audits culture et s'entretiennent avec au moins 20 à 30 % des effectifs du site. Ils évaluent, notamment le leadership de la direction du site et de l'ensemble des managers opérationnels, ainsi que le niveau de déploiement de la culture EHS auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Les résultats de ces audits renseignent sur la connaissance des outils de gestion EHS et la maturité des sites en matière de culture de la sécurité et de l'environnement, à tous les niveaux de la hiérarchie.

Selon les cas, les audits EHS sont des audits exclusivement risques, des audits exclusivement culture, des audits combinant risques et culture ou bien encore des audits combinant risques, culture, qualité et performance.

De plus, L'Oréal partage avec ses sous-traitants l'objectif d'améliorer les performances EHS. Des spécialistes tiers indépendants mènent des audits en complément des audits sociaux. Ils sont réalisés sur les sites de sous-traitance industrielle ou de logistique, selon des critères définis par L'Oréal et semblables à ceux utilisés pour les entités du Groupe.

En 2022, les audits EHS suivants ont été réalisés :

- 20 audits risques ;
- 8 audits mixtes risques et culture EHS ;
- 7 audits combinés Qualité, Environnement, Hygiène, Sécurité et Performance et 3 audits combinés Qualité, Environnement, Hygiène, Sécurité ;
- 66 audits complémentaires EHS de sites de sous-traitance dans des usines et 19 dans des centrales de distribution externes.

De plus, des experts des compagnies d'assurance du Groupe effectuent chaque année des visites de prévention dans le cadre des polices d'assurance externes Environnement et Incendie. En 2022, ils se sont rendus sur 11 sites (8 usines, 2 centrales de distribution et 1 centre de recherche) dans 8 pays pour les risques environnementaux. Quant aux visites de prévention incendie, elles ont porté, en 2022, sur 3 usines en France et 11 sites à travers le monde.

L'ensemble des audits et visites de prévention ci-dessus comportent un volet risques toujours réalisé par des auditeurs externes, indépendants et spécialisés dans le domaine audité.

Une démarche d'amélioration continue

Le déploiement des standards, la diffusion de la culture EHS L'Oréal et le système de gouvernance en place contribuent à l'amélioration continue de la performance EHS du Groupe. Les grandes évolutions qui surviennent dans le cadre des Opérations du Groupe sont également intégrées avec cette même volonté. La construction d'une nouvelle usine, l'achat de nouveaux équipements ou la définition de nouvelles procédures sont autant d'opportunités pour réduire l'empreinte environnementale et les risques de sécurité.

Certains grands programmes au sein de l'EHS, ou plus globalement dans le Groupe, sont des vecteurs de progrès dans les domaines de la sécurité ou de l'environnement pour toutes les entités. Ils font donc l'objet de plans détaillés d'amélioration dont l'efficacité est évaluée lors des audits.

Le programme LIFE (Life threatening Incidents or Fatality Events)

Il couvre pour l'ensemble des sites L'Oréal les activités qui, si elles n'étaient pas maîtrisées, pourraient entraîner une blessure ou une maladie potentiellement graves. Il prolonge l'ambition de **tendre vers « zéro accident »**, en garantissant la durabilité des actions et en définissant les exigences de préparation aux situations d'urgence après un incident. Ce programme est soutenu par une campagne de communication sur 3 ans relayée par les managers pour couvrir les 10 familles identifiées de risques LIFE.

Le programme L'Oréal pour le Futur

Avec L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est engagé à continuer d'**améliorer l'empreinte environnementale de ses sites** opérés (sites de production et de distribution, sites administratifs et centres de recherche).

Les principaux objectifs environnementaux du programme pour les sites opérés par le Groupe se déclinent comme suit :

- **climat** : atteindre le statut « carbone neutre » ⁽¹⁾ pour la totalité des sites opérés d'ici à 2025, en améliorant l'efficacité énergétique et en utilisant 100 % d'énergies renouvelables ;
- **eau** : en 2030, 100 % de l'eau utilisée dans les procédés industriels sera recyclée et réutilisée en boucle ;
- **biodiversité** : d'ici à 2030, tous les bâtiments opérés et sites industriels auront un impact positif sur la biodiversité par rapport à 2019 ; et
- **ressources naturelles** : d'ici à 2030, 100 % des déchets générés sur les sites opérés seront réutilisés ou recyclés. L'Oréal s'engage également à ne plus envoyer de déchets en décharge.

Le Groupe s'est engagé dans un processus de certification ISO pour ancrer durablement la performance EHS sur ses sites de production :

- depuis 2003, L'Oréal est engagé dans la certification **ISO 14001** « Management environnemental » de toutes ses usines ;
- en 2015, le Groupe a lancé un programme de certification **ISO 50 001** « Management de l'énergie » avec l'ambition de certifier, selon une feuille de route définie, la totalité de ses usines. D'autres sites (centrales de distribution, sites administratifs et centres de recherche) ont également lancé cette démarche ; et
- depuis 2007, L'Oréal est engagé dans la certification **OHSAS 18 001, puis ISO 45 001** « Management de la santé et de la sécurité au travail » de toutes ses usines.

Certifications 2022	ISO 14001		ISO 50001		ISO 45001	
	nombre de sites	%	nombre de sites	%	nombre de sites	%
Usines	35	92	27	71	34	89

Un système de communication interne permet d'informer chaque site de la survenance d'un accident, presque accident ou incident significatif. Une communication spécifique est diffusée mondialement pour sensibiliser sur les faits et enseignements à retenir, les règles existantes, et les nouvelles exigences à appliquer. Enfin, pour chaque site, un historique décrit la nature et les causes des incidents/accidents EHS survenus dans l'ensemble des sites.

Un processus d'intégration des nouveaux sites

Le Groupe acquiert régulièrement de nouveaux sites. Un processus formel d'intégration veille à l'**accompagnement**

renforcé de ces sites ⁽²⁾ afin qu'ils entrent en conformité avec l'ensemble des exigences EHS définies et mettent sous contrôle les risques potentiels.

Cette démarche a pour vocation de permettre à ces sites d'atteindre rapidement le niveau de performance attendu par le Groupe. Elle comprend :

1. un audit de conformité réglementaire réalisé par un tiers indépendant dans les six mois suivant l'acquisition ;
2. le déploiement des process EHS décrits ci-dessus (manuel EHS, reporting EHS, formations, programme d'audits) ; et
3. un suivi de l'intégration dans le Groupe.

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :
 • CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
 • CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

(2) Hors boutiques.

4.3.1.1.2. Maîtriser les risques et l'impact des sites sur leurs milieux

Le Groupe analyse systématiquement les risques industriels de ses activités, notamment leur impact environnemental sur les sols, l'eau ou l'air des lieux où elles s'exercent.

Analyser pour maîtriser et limiter les risques

Chaque site dispose d'une **analyse environnementale** à mettre à jour régulièrement et à chaque changement significatif.

Toutes les activités des collaborateurs (permanents ou temporaires) sont couvertes par une analyse des aspects environnementaux ⁽¹⁾. Afin d'**éviter toute pollution** (sols, eaux de surface, eaux souterraines, air, etc.), les sites doivent respecter les **mesures préventives décrites dans les procédures internes**. Il existe également des **plans d'intervention en cas d'accident**, auxquels sont formées les personnes concernées. Les **visites préventives des assureurs et des audits EHS périodiques** vérifient la bonne mise en place de ces dispositions.

Selon les sites, si des risques significatifs sont identifiés ou si la réglementation ou les standards L'Oréal imposent des exigences spécifiques, une évaluation plus détaillée est effectuée pour les activités concernées. Des plans d'action adaptés, voire des actions immédiates, sont mis en œuvre pour réduire ces risques significatifs à un niveau acceptable.

Une évaluation des risques et des plans d'action vise également à réduire les impacts potentiels de :

- toute implantation ou rénovation de site ;
- toute mise en œuvre de nouveaux équipements ou procédés de fabrication ; et
- toute modification dans les procédés industriels.

Lors de l'acquisition d'un terrain ou d'un bâtiment, L'Oréal veille à réaliser une *due diligence* qui intègre notamment la revue des aspects environnementaux.

Biodiversité et utilisation des sols

Les engagements de L'Oréal en matière de biodiversité et d'utilisation des sols reposent sur les principes suivants :

- **établir un inventaire écologique du site** : à travers le plan d'action qui en découle, il vise à préserver, restaurer et développer la biodiversité du site dans son écosystème. Un expert local réalise cet inventaire, et peut s'appuyer par exemple sur le référentiel SITES v2 (*Reference Guide for Sustainable Land Design and Development*), aligné avec la certification environnementale LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) ;
- **réduire l'impact de la construction sur l'environnement** : Il s'agit, par exemple, d'utiliser une zone déjà développée industriellement, voire un site industriel existant ou une friche industrielle. Pour les sites administratifs, ce pourrait être une zone urbaine à forte densité de population proche d'un quartier résidentiel, idéalement située dans le centre-ville ou dans un quartier bien desservi par les transports en commun. Une charte de chantier durable reprend ces recommandations et exige un tri sélectif des déchets de chantier et une minimisation de l'impact sur les riverains durant la phase de chantier ;
- **implanter le site, si possible, sur un terrain situé à plus de 30 mètres de toute zone humide** (mer, étangs, lacs, rivières, etc.) et en dehors d'espaces naturels, d'espaces verts publics, de terrains abritant des espèces menacées ou en voie de disparition, ou toute autre zone non construite (terres agricoles, etc.) ;

- **prévenir l'érosion du sol** résultant du vent et/ou du ruissellement des eaux pluviales lors de la construction, entre autres en protégeant la couche de terre arable stockée à des fins de réutilisation ;
- **maintenir ou restaurer les habitats naturels indigènes** et la biodiversité sur le site construit ;
- maximiser la superficie d'espaces verts ou naturels sur le site (même au-delà de la réglementation locale) et minimiser les surfaces imperméables ;
- **privilégier la réhabilitation** pour les sites concernés par une pollution (par exemple, friche industrielle) où le développement est plus difficile en raison de la contamination environnementale (réelle ou perçue comme telle). Cela permet d'éviter la construction sur les terrains naturels ou non artificialisés ; et
- pour les sites à vocation administrative, louer des bâtiments certifiés LEED Gold ou Platinum – ou équivalent – sur les marchés immobiliers matures.

Eaux de surface

Le Groupe s'est doté de standards **en matière d'eaux pluviales pour surveiller leur qualité et éviter leur pollution**. Les sites sont par exemple équipés de séparateurs d'hydrocarbures pour les zones de parking. De même, une capacité de rétention adaptée doit être mise en place pour tout stockage et toute zone d'exploitation où peuvent se produire des déversements accidentels. Cette capacité de rétention doit permettre de contenir les eaux d'extinction d'incendie sur chaque site.

Effluents industriels

À fin 2022, 31 usines de L'Oréal disposent de leur propre **station de traitement** des effluents. En fonction des caractéristiques des effluents et des conditions locales de rejet, elles utilisent diverses technologies, notamment des processus physiques, chimiques et biologiques. L'Oréal poursuit l'installation de stations de traitement de ses effluents, notamment en France, en 2022.

Les sites sont responsables de l'exploitation des équipements et de la gestion des effluents qui font l'objet de procédures et signes spécifiques. Au moins une fois par an, un audit interne ou autoévaluation de l'installation correspondante est organisé et documenté.

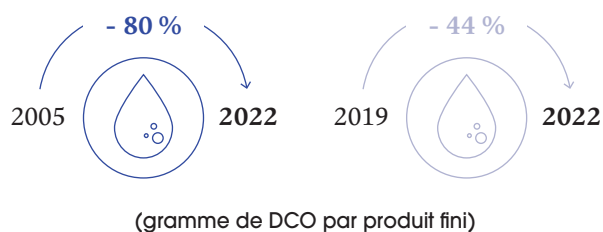
Dans chaque usine, un **dispositif d'autosurveillance** représentatif des effluents rejetés est en place. Il assure le suivi des paramètres réglementés et contractuels comme la demande chimique en oxygène (DCO), la demande biochimique en oxygène (DBO), le pH, la température des effluents et les substances susceptibles de perturber le fonctionnement d'une installation interne ou externe de gestion des effluents. Cette autosurveillance est un outil de détection des risques de dépassement qui permet d'anticiper les éventuelles non-conformités et d'initier les actions correctives.

En 2022, la DCO totale des effluents en sortie des usines du Groupe de 0,34 g \square par produit fini a diminué par rapport à 2019 de 41 % en valeur absolue et de 44 % par produit fini, et respectivement de 71 % et 80 % par rapport à 2005. Ces diminutions sont liées aux démarrages opérationnels de nouvelles stations de traitement des effluents et à l'optimisation de stations existantes dans plusieurs usines du Groupe.

[□] Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

(1) Y compris les activités routinières et de maintenance.

Indice de qualité des effluents



Dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, le Groupe a défini un standard interne de qualité des effluents industriels en sortie de site : d'ici à 2030, 100 % des usines devront avoir des effluents en sortie de site dont la DCO n'excède pas 1 000 mg DCO/l. Si la réglementation locale impose un seuil plus faible, la valeur la plus contraignante doit être respectée par le site. Fin 2022, 24 usines étaient conformes à ce standard interne ☑, soit 63 % des usines du Groupe.

Sur le périmètre sites de production	2021	2022
Déversements accidentels (en nombre d'occurrence)	0	0
Effluents en sortie de site (en m ³)	911 208	1 020 362 ☑
DCO en sortie de site (en tonnes)	2 022	2 218 ☑

Émissions aériennes du Groupe, hors gaz à effet de serre

Outre les gaz à effet de serre, L'Oréal travaille continuellement à maîtriser ses rejets atmosphériques. Tous les mois, les sites du Groupe collectent les données permettant de calculer la quantité de SO₂ émise dans l'atmosphère. De plus, chaque usine actualise annuellement la cartographie et l'inventaire des Composés Organiques Volatils (COV) émis par ses activités. L'exploitation et la maintenance des installations de collecte et de traitement des émissions atmosphériques font l'objet de procédures et de consignes spécifiques.

Les émissions de COV des usines du Groupe ont représenté 156 tonnes en 2021.

Les émissions de SO₂ de l'ensemble des sites opérés par le Groupe ont représenté 0,3 tonne en 2021, et 0,1 tonne en 2022, soit une diminution de 53%.

Nuisances sonores

L'activité industrielle de L'Oréal ne présente pas de caractère particulièrement bruyant. Les sites respectent les normes de bruit auxquelles ils sont soumis. Le reporting environnemental interne est un des moyens permettant de disposer mensuellement des éventuelles non-conformités sur ce sujet.

Provisions pour risque environnemental

Le montant des provisions pour risque environnemental est non significatif (voir note 13.1. des Comptes consolidés).

4.3.1.1.3. Lutter contre le changement climatique sur les sites opérés

L'Oréal s'est fixé une grande ambition de lutte contre le changement climatique dans l'exercice global de son activité. Tout est mis en œuvre pour y parvenir, notamment au sein des sites où s'exercent ses activités.

A/ Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Par rapport à d'autres industries, l'industrie cosmétique est peu consommatrice d'énergie et peu émettrice de CO₂. Aucun mécanisme de tarification du carbone (taxes et systèmes d'échanges de quotas d'émissions) prévu par les réglementations supranationales, nationales ou régionales, ne s'applique à L'Oréal à fin 2022. Et ce, qu'il s'agisse des sites industriels, administratifs, ou encore des centres de recherche. Néanmoins, L'Oréal est engagé dans la lutte contre le changement climatique depuis de nombreuses années et mène une politique volontariste de réduction de ses émissions de CO₂.

Émissions de gaz à effet de serre selon le GHG Protocol

Le Groupe calcule et suit les émissions de **gaz à effet de serre (GES)** liées à l'ensemble de ses activités selon le *GHG Protocol*. Ces émissions sont définies de la manière suivante :

- émissions du Scope 1 : émissions de GES directes, liées à la consommation de gaz et de fioul sur l'ensemble des sites opérés par le Groupe – usines, centrales de distribution, sites administratifs et centres de recherche. Les émissions de GES associées à d'éventuelles fuites de gaz réfrigérants sont incluses ;
- émissions du Scope 2 : émissions de GES indirectes liées à l'électricité, à la chaleur, au froid et à la vapeur achetés par les sites opérés par le Groupe – usines, centrales de distribution, sites administratifs et centres de recherche ; et

- émissions du Scope 3 : autres émissions de GES indirectes liées notamment, en amont, à la chaîne d'approvisionnement et, en aval, à l'utilisation des produits et services au cours de leur cycle de vie ⁽¹⁾.

Dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, le Groupe ambitionne de réduire de 100 % les **émissions de CO₂** de ses sites opérés (Scopes 1 et 2) d'ici à 2025.

En vue de limiter son impact sur le changement climatique et d'atteindre cet objectif, L'Oréal déploie une stratégie sur trois axes :

- réduire les besoins en énergie via des démarches de sobriété énergétique, et via l'efficacité énergétique des installations (bâtiments, équipements, procédés industriels, etc.) ;
- accroître le recours aux énergies renouvelables locales dans la mesure du possible ; et
- atteindre les objectifs définis pour les sites sans avoir recours à la compensation carbone.

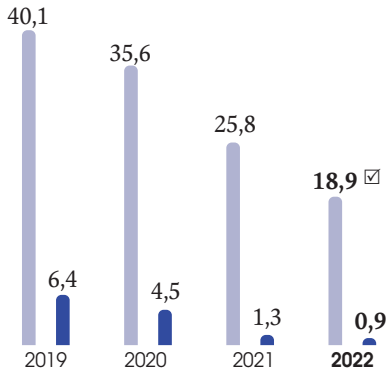
☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

(1) Voir le paragraphe 4.3.1.4.1. Bilan gaz à effet de serre : un exercice annuel, Scope 3 – émissions estimées annuellement.



Émissions de CO₂ - Scope 1 des sites opérés par le Groupe

(en milliers de tonnes équivalent CO₂)



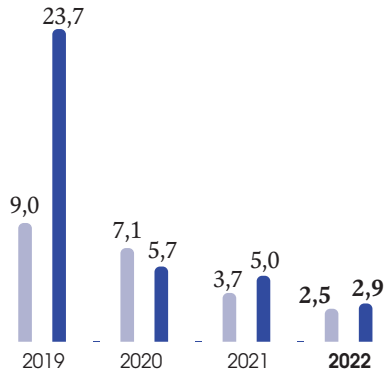
■ Sites industriels ■ Sites administratifs et centres de recherche

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.



Émissions de CO₂ - Scope 2 des sites opérés par le Groupe

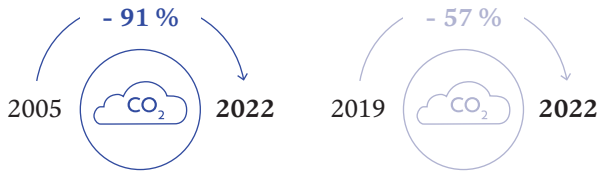
(en milliers de tonnes équivalent CO₂)



■ Sites industriels ■ Sites administratifs et centres de recherche

Émissions de CO₂ – Scopes 1 et 2 des sites industriels

En 2022, les émissions de CO₂ ont diminué de 57 % par rapport à 2019 (- 91 % par rapport à 2005), alors que la production a augmenté de 5 % par rapport à 2019 (+ 45 % par rapport à 2005).



(en valeur absolue : tonnes équivalent CO₂ à périmètre constant selon le GHG Protocol)

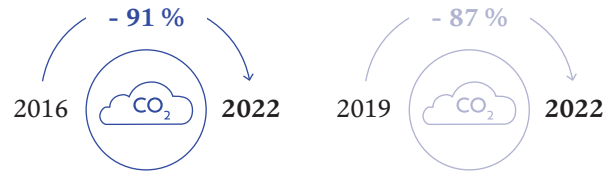
L'ORÉAL
POUR LE FUTUR



Émissions de CO₂ – Scopes 1 et 2 des sites administratifs et centres de recherche

En 2022, les émissions de CO₂ ont diminué de 87 % par rapport à 2019 (- 91 % par rapport à 2016), alors que les heures travaillées sur site ont diminué de 36 % par rapport à 2019 (- 30 % par rapport à 2016).

Cette réduction a été atteinte grâce à la baisse des consommations énergétiques par rapport à 2019, et à l'accroissement du recours aux énergies renouvelables pour un important nombre de sites administratifs et centres de recherche. En effet, les consommations énergétiques ont diminué de 14 % par rapport à 2019, et la part de l'énergie renouvelable est passée à 92 % (contre 51 % en 2019). Au-delà des projets d'amélioration en place qui se sont poursuivis en 2022, la poursuite de la crise sanitaire de la Covid-19 dans certains pays (ex : Chine) et la généralisation du télétravail a également eu un impact favorable sur ce résultat compte tenu de la diminution de la présence des équipes sur site.



(en valeur absolue : tonnes équivalent CO₂ à périmètre constant selon le GHG Protocol)

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR



B/ Réduire la consommation d'énergie et accroître le recours aux énergies renouvelables

Réduire la consommation d'énergie

Depuis plus de 20 ans, le Groupe s'applique à réduire sa consommation d'énergie. Ces efforts portent essentiellement sur deux domaines : l'amélioration continue des **procédés industriels** et la performance des équipements associés ; et l'optimisation de la **consommation énergétique** des bâtiments. À ce titre, tout nouveau bâtiment du Groupe doit respecter les normes environnementales les plus exigeantes.

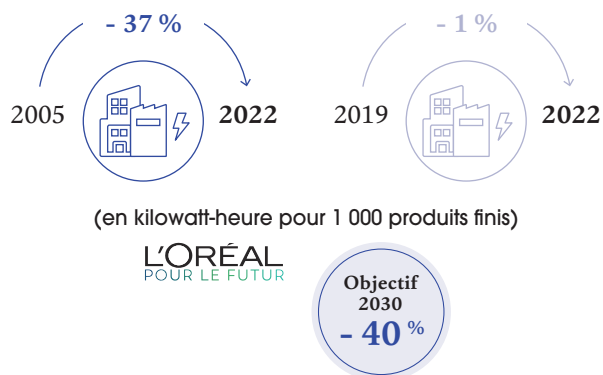
De plus, suite à l'annonce du **plan de sobriété** en juin 2022 par le gouvernement français, le Groupe s'est engagé à réduire, dans les deux ans à venir, de 10 % la consommation d'énergie en France et en Europe par rapport à 2021.

Au niveau des sites industriels

Le programme L'Oréal pour le Futur vise une réduction de 40 % des consommations énergétiques des usines et centrales de distribution par millier d'unités de produits finis, à l'horizon 2030 par rapport à 2019.

En 2022, la consommation totale d'énergie des sites industriels a été de 781 465 mégawatts-heures ☑. Elle a augmenté de 4 % en valeur absolue par rapport à 2019.

En 2022, la consommation en kilowatt-heure par produit fini a diminué de 1 % par rapport à 2019 et de 37 % par rapport à 2005.

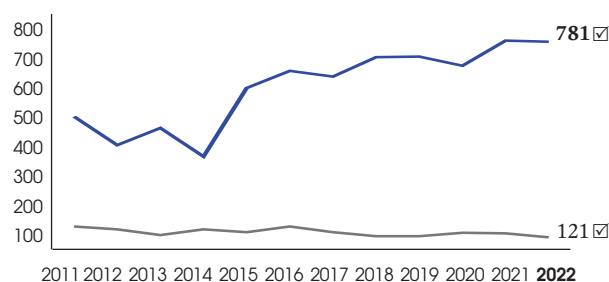


Cet engagement repose en partie sur :

- la poursuite de la réduction de la consommation dans les sites opérés par le Groupe, tout usage d'énergie confondu (chauffage, climatisation, air comprimé, ventilation, éclairage, etc.) ;
- la réduction de la température des espaces de travail à 19 °C l'hiver ;
- l'extinction des lumières, des vitrines, des écrans des magasins et enseignes dès la fermeture ;
- le lancement d'une campagne mondiale sur tous les sites opérés par le Groupe afin de réduire l'empreinte énergétique des usages du numérique ; et
- la signature de la charte EcoWatt de RTE en France.



Consommation totale d'énergie des sites industriels en kilowatt-heure



☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

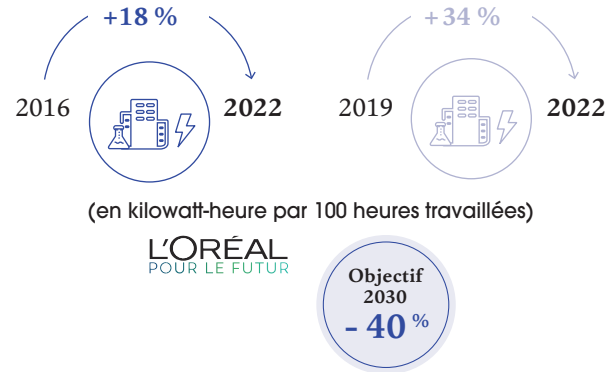
☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

Au niveau des sites administratifs et centres de recherche

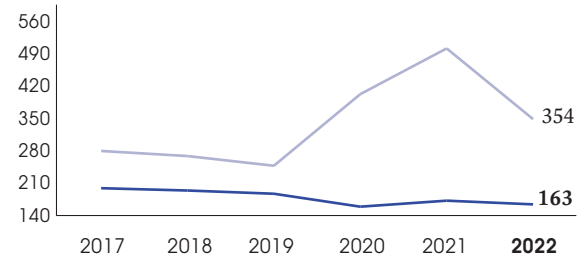
Le programme L'Oréal pour le Futur vise une réduction de 40 % des consommations énergétiques des sites administratifs et centres de recherche par 100 heures travaillées, à l'horizon 2030 par rapport à 2019.

En 2022, la consommation totale d'énergie des sites administratifs et centres de recherche a été de 162 914 mégawatts-heures, en diminution de 14 % en valeur absolue par rapport à 2019. La consommation totale d'énergie des sites administratifs et centres de recherche était de 354 kilowatts-heures par 100 heures travaillées, en augmentation de 34 % par rapport à 2019 (- 34 % par rapport à 2021).

L'évolution des consommations énergétiques en intensité (en relation avec le nombre d'heures travaillées sur site) est considérablement impactée par l'évolution des modes d'organisation du travail. En effet, depuis les périodes de confinement (encore d'actualité plusieurs mois en 2022 pour la Chine), le taux de présence sur site a fortement diminué en raison de la généralisation du télétravail. En outre, les activités des pilotes industriels, des laboratoires et des demi-grands ⁽¹⁾, davantage liées aux projets de recherche et développement et aux lancements de nouveaux produits, sont fortement consommatrices d'énergie indépendamment du nombre d'employés présents. De plus, un besoin en énergie minimal est nécessaire pour le fonctionnement des bâtiments et des installations techniques.



Consommation totale d'énergie des sites administratifs et centres de recherche en kilowatt-heure



— En millions de kilowatt-heure
— En kilowatt-heure par 100 heures travaillées

Données relatives aux consommations ayant un impact sur le changement climatique

	Sites administratifs et centres de recherche		Sites Industriels		Total des sites opérés	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Électricité d'origine renouvelable (MWh)	109 105	111 751	391 794	402 706 <input checked="" type="checkbox"/>	500 899	514 457
Biogaz (MWh)	22 720	20 209	166 611	203 312 <input checked="" type="checkbox"/>	189 331	223 521
Autres énergies d'origine renouvelable (MWh) ⁽¹⁾	10 971	17 916	68 307	86 402	79 278	104 318
Total énergie d'origine renouvelable (MWh)	142 796	149 876	626 712	692 420 <input checked="" type="checkbox"/>	769 508	842 296
Électricité d'origine non renouvelable (MWh)	8 651	5 485	12 450	10 977 <input checked="" type="checkbox"/>	21 101	16 462
Gaz (MWh)	2 126	1 110	122 797	69 609 <input checked="" type="checkbox"/>	124 923	70 719
Fuel (MWh)	151	184	5 888	6 696 <input checked="" type="checkbox"/>	6 039	6 880
Réseaux de chaleur, de froid et de vapeur non renouvelables (MWh)	17 856	6 259	14 086	1 763	31 942	8 022
Total énergie d'origine non renouvelable (MWh)	28 784	13 038	155 221	89 045 <input checked="" type="checkbox"/>	184 005	102 083
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE (MWh)	171 580	162 914	781 933	781 465 <input checked="" type="checkbox"/>	953 513	944 379

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

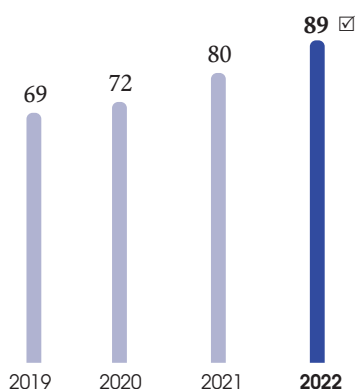
(1) Biomasse dont bois et déchets de bois ; réseaux de chaleur, de froid et de vapeur renouvelables ; solaire thermique ; biocarburants

(1) Entité attachée à la R&I, dont la mission est de produire des quantités limitées de produits en vrac ou de produits finis (qui ne peuvent être commercialisés) pour les mettre à disposition des laboratoires ou des affaires, et pour aider à la validation de la qualité de conception des produits.

Accroître le recours aux énergies renouvelables



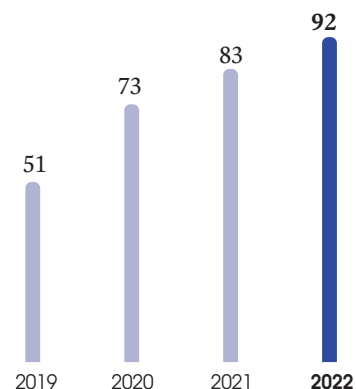
Part de l'énergie d'origine renouvelable consommée par les sites industriels
(en pourcentage)



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



Part de l'énergie d'origine renouvelable consommée par les sites administratifs et centres de recherche
(en pourcentage)



Ces dernières années, L'Oréal a défini une politique ambitieuse de recours aux énergies d'origine renouvelable selon les possibilités de chaque contexte local. Cette politique privilégie d'abord la production et la consommation sur site (autoconsommation), puis la mise en place de *Power Purchase Agreements* (PPA) sur le long-terme, et enfin l'achat d'énergie renouvelable produite localement.

En 2022, 89 % de l'énergie consommée par les usines et les centrales de distribution est d'origine renouvelable . Pour les sites administratifs et centres de recherche, ce pourcentage s'élève à 92 % de l'énergie consommée.

Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » ⁽¹⁾ s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests *sprinklers*, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
 - CO₂ indirect *Market Based* (Scope 2) = 0.
- Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution.

Le statut de site « carbone neutre » ⁽¹⁾ ainsi défini est atteint sans compensation.

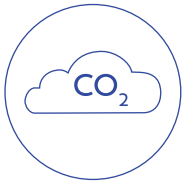
Fin 2022, 110 sites du Groupe sont « carbone neutre » ⁽¹⁾ :

Type de sites	SITES « CARBONE NEUTRE » ⁽¹⁾						Total Groupe
	Sites Industriels	dont usines	dont centrales de distribution	Sites administratifs et centres de recherche	dont sites Administratifs	dont centres de recherche	
Nombre de sites « carbone neutre » ⁽¹⁾	60 <input checked="" type="checkbox"/>	22	38	50	43	7	110
Nombre total de sites	83	38	45	85	77	8	168
% du nombre total de sites	72 %	58 %	84 %	59 %	56 %	88 %	65 %

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

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests *sprinklers*, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect *Market Based* (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.



À fin 2022, **65 %** des sites du Groupe sont « carbone neutre ».

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

Objectif
2025
100 %

4.3.1.1.4. Préserver la ressource en eau sur les sites opérés

Le Groupe aspire à préserver la ressource en eau tout au long de sa chaîne de valeur, en particulier au sein de chaque site opéré. Les plans d'action mis en œuvre, partout dans le monde, sont notamment basés sur les grands principes suivants :

- la cartographie des volumes d'eau utilisés avec, en particulier pour les usines du Groupe, un outil interne à L'Oréal qui permet une évaluation exhaustive des différents usages de l'eau sur site : le *Waterscan tool*. Chaque type d'usage est ainsi quantifié et comparé à une valeur de référence afin d'identifier des potentiels de réduction ;

- la mise en place d'équipements et de process de réduction. Cela concerne en particulier la phase de nettoyage des équipements de production et des lignes de conditionnement dans les usines, en s'appuyant sur la démarche OPTICIP (*OPTimisation Cleaning In Place*) développée par L'Oréal ; et
- la réutilisation des eaux industrielles sans traitement pour un nouvel usage et le recyclage de l'eau utilisée, après une étape de traitement additionnelle spécifique.

Fin 2022, 16 usines du Groupe possèdent de telles installations de recyclage, et peuvent réutiliser l'eau dans les procédés industriels.

Le programme L'Oréal pour le Futur fixe l'objectif suivant d'ici à 2030 : recyclage et réutilisation en boucle de 100 % de l'eau utilisée dans les procédés industriels, soit 100 % d'usines *Waterloop*.



À fin 2022, 5 usines ont obtenu le statut de *Waterloop Factory*, soit **13 %** des usines du Groupe.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

Le concept de « *Waterloop Factory* »

Le concept de *Waterloop Factory* consiste à utiliser de l'eau de ville uniquement pour la consommation humaine et pour produire l'eau de haute qualité utilisée comme matière première dans la fabrication des produits. Dans ce cas, l'eau nécessaire aux utilités (nettoyage des équipements, production de vapeur, etc.) est alors issue d'eau réutilisée ou recyclée en boucle sur le site.

Ce concept implique la mise en œuvre d'un dispositif en deux étapes :

- l'optimisation des procédés industriels afin de minimiser les volumes d'eau utilisés, ce qui conduit à une réduction des prélèvements d'eau ; et

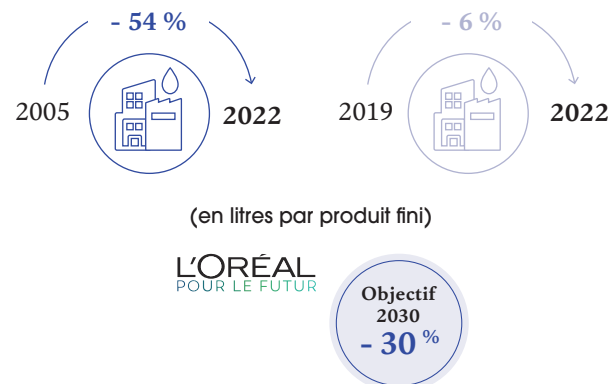
- la mise en œuvre d'un dispositif de recyclage de l'eau : les effluents industriels sortent du prétraitement de la station d'épuration du site. Ils sont ensuite retraités à l'aide de différentes technologies (ultrafiltration, osmose inverse, nanofiltration, etc.) afin d'en extraire une eau de très haute qualité. Celle-ci est ensuite utilisée en boucle pour le nettoyage des outils de production et les utilités, en remplacement de l'eau de ville. Ainsi, les besoins en eau pour les utilités sont couverts à 100 %.

Le concept de *Waterloop Factory* a été mis en œuvre pour la première fois en 2017 par l'usine de Burgos en Espagne. En 2022, ce concept est également appliqué par les usines de Settimo en Italie, Vorsino en Russie, Libramont en Belgique, et Yichang en Chine. Il sera déployé progressivement dans les usines du Groupe selon une priorisation liée au stress hydrique des régions d'implantation.

Prélèvement d'eau des sites industriels

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé l'objectif de réduire de 30 % les prélèvements d'eau des usines et centrales de distribution par unité de produit fini, à l'horizon 2030 par rapport à 2019.

Le prélèvement total d'eau des sites industriels a atteint 2 152 milliers de m³ ☑ en 2022, une baisse de 1 % par rapport à 2019, alors que la production de produits finis augmenté de 5 % sur la même période. Le prélèvement d'eau a été de 0,33 litre par produit fini en 2022 ☑, soit une diminution de 6 % par rapport à 2019 (diminution de 1 % par rapport à 2021).



☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

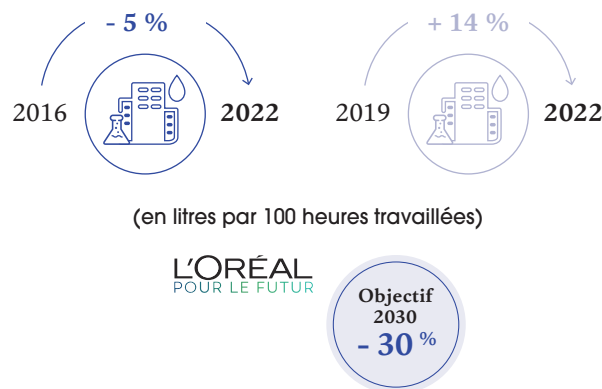
Prélèvement d'eau des sites administratifs et centres de recherche

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé l'objectif de réduire de 30 % les prélèvements d'eau des sites administratifs et centres de recherche par 100 heures travaillées, à l'horizon 2030 par rapport à 2019.

Le prélèvement total d'eau des sites administratifs et centres de recherche a atteint 300 milliers de m³ en 2022, une baisse de 27 % par rapport à 2019. Le prélèvement d'eau est de 653 litres par 100 heures travaillées en 2022, soit une augmentation de 14 % par rapport à 2019 (- 18 % par rapport à 2021).

L'évolution du prélèvement d'eau en intensité (en relation avec le nombre d'heures travaillées sur site) est considérablement impactée par l'évolution des modes d'organisation du travail. En effet, depuis les périodes de confinement (encore d'actualité plusieurs mois en 2022 pour la Chine), le taux de présence sur site a fortement diminué en raison de la généralisation du télétravail.

Pour autant, si les consommations domestiques sont proportionnelles à la présence des collaborateurs sur site, ce n'est pas le cas de tous les usages d'eau. Par exemple, les activités des pilotes industriels, des laboratoires et des demi-grands, davantage liées aux projets de recherche et développement et aux lancements de nouveaux produits, sont fortement consommatrices d'eau indépendamment du nombre d'employés présents. De plus, un besoin de prélèvement d'eau minimal est nécessaire à la maintenance et au nettoyage des installations techniques.



Consommation et empreinte eau quantitative des sites de production

En 2021, afin de prendre en compte la dimension locale des enjeux liés à l'eau, le Groupe a créé un nouvel indicateur : l'empreinte eau quantitative. Il est calculé à partir de la consommation d'eau d'un site (différence entre les prélèvements d'eau et les effluents en sortie) et de la situation de stress hydrique du bassin versant où il se trouve.

L'empreinte eau quantitative est calculée uniquement pour les usines, celles-ci représentant la plus grande partie des prélèvements d'eau du Groupe (84 % des prélèvements d'eau de tous les sites opérés par le Groupe en 2022).

À fin 2022, parmi les 38 usines du Groupe, 13 sont situées dans des bassins versants en stress hydrique, soit 34 % des usines du Groupe.

Consommation et empreinte eau quantitative des usines du Groupe	2021	2022
Eau prélevée de la ville (ou autre fournisseur) (m ³)	1 718 987	1 811 979
Eau de pluie (m ³)	92	0
Eau prélevée dans la nappe phréatique (m ³)	256 003	256 370
Prélèvement total (m ³)	1 975 082	2 068 608
Effluent en sortie de site (m ³)	911 208	1 020 362
Consommation d'eau (m ³)	1 063 874	1 048 245
Empreinte eau quantitative (m ³ eq)	8 474 577	8 583 556

Le Water Disclosure Project pour la transparence des informations sur l'eau et la gestion du risque eau tout au long de la chaîne de valeur

Depuis 2010, L'Oréal participe au *Water Disclosure Project*, dont il est l'un des précurseurs. Ce programme a pour vocation d'inciter les entreprises à publier chaque année leur stratégie de gestion de l'eau, leurs résultats et les projets mis en œuvre pour améliorer leurs performances et réduire les risques sur leurs activités liées aux usages de l'eau. Le CDP, organisation à but non lucratif et indépendante, a lancé

ce programme. Il promeut la transparence et la publication des informations environnementales sur plusieurs thèmes (le changement climatique, l'eau, la déforestation, etc.).

En 2022, L'Oréal a été reconnu pour la septième fois consécutive comme un **leader mondial pour sa stratégie et ses actions en matière de gestion durable de l'eau**. Un « A » lui a été décerné, soit le plus haut niveau de performance du classement du CDP. Toute sa chaîne de valeur est concernée par ces initiatives, depuis la production des matières premières à la fin de vie des produits, en passant par l'utilisation des produits par les consommateurs.

L'Oréal mobilise également sa *Supply Chain* pour une gestion durable de l'eau (voir paragraphe 4.3.1.2.2.).

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

4.3.1.1.5. Préserver la biodiversité sur les sites opérés

Le Groupe souhaite limiter l'impact de son activité sur la biodiversité, sur toute sa chaîne de valeur et pour chaque site opéré. Des projets de protection de la biodiversité et des actions de sensibilisation des collaborateurs et des parties prenantes locales sont déployés depuis plusieurs années sur de nombreux sites.

L'Oréal dispose de règles sur l'utilisation des sols lors de la construction de nouveaux bâtiments (voir paragraphe 4.3.1.1.2.). Depuis 2018, outre ces dernières, il a été demandé à chaque site ayant des espaces verts ou non artificialisés de mettre en oeuvre une organisation adaptée pour déployer une feuille de route biodiversité spécifique. Des partenariats avec des organismes externes locaux (associations, cabinets spécialisés, etc.) sont établis pour réaliser des inventaires de biodiversité sur site et proposer des plans d'action adaptés.

Ces inventaires prennent en compte les enjeux locaux, régionaux, nationaux, et portent sur la proportion et la connexion des espaces verts, la diversité des habitats et celle des strates végétales, le nombre d'espèces (flore et faune), y compris les espèces protégées, vulnérables et envahissantes. Les inventaires contribuent à établir une base de connaissances scientifiques pour définir des plans d'action biodiversité ciblés, conduits avec des associations ou des experts locaux, **en cohérence avec l'écosystème dans lequel les sites opèrent.**



À fin 2022, **94** sites ont réalisé un inventaire biodiversité, **71 %** d'entre eux sont des sites industriels.

Pour aller plus loin sur cette thématique, le programme L'Oréal pour le Futur vise à ce que l'ensemble des **bâtiments et sites industriels** opérés par le Groupe aient un **impact positif sur la biodiversité d'ici à 2030** par rapport à 2019.

Une méthodologie pour suivre cet engagement a été construite en 2021 et déployée en 2022 dans tous les sites du Groupe. Le statut « net positif biodiversité » s'obtient en fonction de :

- **l'atteinte d'un seuil d'amélioration de la qualité des habitats et de la biodiversité.** Cette amélioration au niveau des sites se mesure avec l'indicateur *Site Biodiversity Score* (SBS) : les informations nécessaires pour le calculer sont issues des inventaires de biodiversité. Cet indicateur évalue et suit la progression de la qualité de la biodiversité d'un site. Les sites dépourvus d'espaces verts ou non artificialisés doivent mener des projets hors site, dont l'évolution en matière de biodiversité est intégrée au calcul de leur SBS ; et
- **l'atteinte d'un seuil de culture biodiversité.** Le développement d'une culture biodiversité intègre notamment la sensibilisation et la formation de l'ensemble des équipes d'un site, l'intégration des aspects biodiversité dans le déploiement de nouveaux projets (extension d'un bâtiment, etc.) et le quotidien du site (achats responsables, sensibilisation au gaspillage alimentaire, etc.).

Par ailleurs, les produits phytosanitaires (insecticides, fongicides et herbicides) pour entretenir les espaces verts peuvent avoir des effets sur l'environnement et la santé humaine. L'Oréal souhaite donc en supprimer l'utilisation et les sites opérés par le Groupe doivent rendre compte de l'utilisation ou non de ces produits.

Le Groupe s'engage à ce que 100 % des sites qu'il opère entretiennent leurs espaces verts extérieurs sans produits phytosanitaires d'ici à 2030. Fin 2022, 152 sites, soit 90 % des sites L'Oréal entretiennent leurs espaces verts extérieurs sans utiliser de produits phytosanitaires.

4.3.1.1.6. Préserver les ressources et réduire les déchets sur les sites opérés

Depuis plusieurs années, une démarche ambitieuse de réduction et valorisation des déchets existe au sein du Groupe dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*. Elle se poursuit avec le programme L'Oréal pour le Futur. C'est un défi ambitieux, au regard de l'exigence avec laquelle L'Oréal définit la notion de déchet. En effet, toute substance, tout produit ou tout matériau qui sort d'un site et qui n'est pas un produit fini destiné à la consommation est considéré comme un déchet, quel que soit son traitement.

Par ailleurs, dans la continuité du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe a fixé des objectifs de **réduction des déchets générés** à l'horizon 2030 :

- réduire de 30 % la génération de déchets des usines et centrales de distribution par unité de produit fini, par rapport à 2019 ; et
- réduire de 30 % la génération de déchets des sites administratifs et centres de recherche par 100 heures travaillées, par rapport à 2019.

De plus, L'Oréal maintient également son engagement « zéro déchet mis en décharge » (hors contrainte réglementaire).

Réduire la génération de déchets à la source

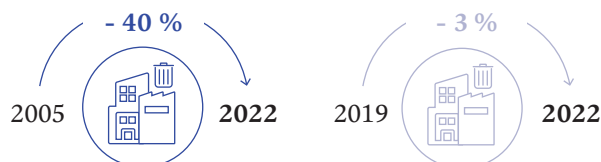
La réduction de la génération de déchets **mobilise l'ensemble de la chaîne de valeur** du Groupe, et est notamment permise par :

- **l'éco-conception des produits**, des articles de conditionnement et des emballages de transport (allègement, optimisation, réutilisation, etc.) visant à réduire les déchets et améliorer leur recyclabilité ;
- **la cartographie des déchets générés** avec, en particulier pour les sites industriels du Groupe, un outil interne à L'Oréal qui permet une analyse détaillée des différents types de déchets sur site : le *WasteScan tool*. Chaque type de déchet est ainsi quantifié et comparé à une valeur de référence afin d'identifier des potentiels de réduction et de prioriser les actions à mener.

- **l'optimisation des emballages de transport** des matières premières et des articles de conditionnement réceptionnés dans les usines du Groupe. Le développement du *wall-to-wall* ⁽¹⁾ est un levier particulièrement efficace de réduction à la source des déchets liés à l'approvisionnement des composants ;
- **la démarche d'amélioration continue des procédés** de fabrication et de conditionnement afin d'en réduire les pertes en cours de production ; et
- **le pilotage des stocks obsolètes** pour réduire la génération de déchets. Dans chaque zone, des programmes combinent agilité industrielle et amélioration des prévisions de vente. Ils visent à réduire l'obsolescence des produits et à mieux les écouler par la mise en place d'*outlets*, de ventes aux proches des collaborateurs, de ventes aux personnels et de dons à des associations.

Dans ses restaurants sous gestion directe, le Groupe adopte les meilleures pratiques. Il sensibilise les collaborateurs, valorise 100 % des déchets alimentaires et adapte les quantités servies. Il favorise l'alimentation responsable, équitable et durable en privilégiant les produits locaux et issus de l'agriculture biologique, le café équitable et les fruits et légumes de saison. Les campus de région parisienne s'engagent pour réduire le plastique et valoriser des huiles de friture en biocarburant. Deux campus ont obtenu la garantie « Mon restau responsable » pour une restauration collective de qualité et respectueuse de l'environnement.

Génération des déchets transportables des sites industriels



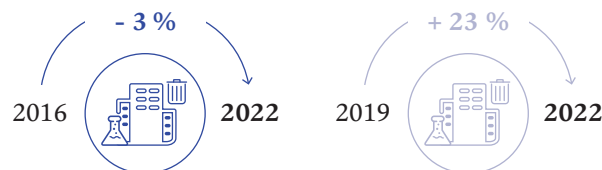
(en grammes par produit fini, hors boues, hors rotations d'emballages navettes, comprenant les emballages navettes à la source)



En 2022, 83 199 tonnes de déchets ont été générées dans les sites industriels (hors boues) ☒, soit une augmentation de 2 % par rapport à 2019. Sur la même période, la production de produits finis a augmenté 5 %. Cela représente 12,9 grammes par produit fini, soit une diminution de 3 % par rapport à 2019 (- 2 % par rapport à 2021).

Déchets dangereux (tonnes)	2020	2021	2022	Variation vs 2021
Groupe L'Oréal	17 812	19 875	23 822	+ 20 %
Sites industriels	17 359	19 260	23 308 ☒	+ 21 %
Sites administratifs et centres de recherche	453	615	514	- 16 %

Génération des déchets transportables des sites administratifs et centres de recherche



(en kilogrammes par 100 heures travaillées, hors boues, hors rotations d'emballages navettes, comprenant les emballages navettes à la source)

L'ORÉAL POUR LE FUTUR



La génération de déchets des sites administratifs et centres de recherches a atteint 5 073 tonnes en 2022 (hors boues), soit une diminution de 21 % par rapport à 2019. Cela représente 11,0 kilogrammes par 100 heures travaillées, en augmentation de 23 % par rapport à 2019 (- 25 % par rapport à 2021).

L'évolution de la génération de déchets en intensité (en relation avec le nombre d'heures travaillées sur site) est considérablement impactée par l'évolution des modes d'organisation du travail. En effet, depuis les périodes de confinement (encore d'actualité plusieurs mois en 2022 pour la Chine), le taux de présence sur site a fortement diminué en raison de la généralisation du télétravail.

En outre, les activités des pilotes industriels, des laboratoires et des demi-grands, davantage liées aux projets de recherche et développement et aux lancements de nouveaux produits, sont fortement génératrices de déchets indépendamment du nombre d'employés présents.

Suivi des déchets transportables

En complément d'un suivi des déchets par nature, une approche de comptabilisation des déchets par cause est déployée depuis 2019 auprès de toutes les usines et centrales de distribution du Groupe. Elle consiste à identifier et quantifier les sources et causes de la génération de déchets au sein des flux d'un site. Cette démarche enrichit les plans d'action en matière de réduction de déchets et constitue un levier de progrès supplémentaire pour les sites.

Au sein de chaque site du Groupe, un suivi spécifique (volumétrie, filières de collecte, traitements, etc.) des déchets dangereux au titre de la réglementation locale (inflammables, toxiques, etc.) a lieu. Ce suivi tient compte des spécificités de chaque pays. Comme les autres déchets, les déchets dangereux bénéficient d'une démarche d'amélioration continue.

☒ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

(1) Production des articles de conditionnement au plus près des unités de production du Groupe.

Valoriser les déchets générés

	Sites administratifs et centres de recherche		Sites industriels	
	2021	2022	2021	2022
Déchets transportables hors emballages navette en rotation, avec emballages navette à la source (en tonnes)	4 726	5 105	94 403	96 675 <input checked="" type="checkbox"/>
Emballages navette en rotation (en tonnes) ⁽¹⁾	0,16	0	19 718	19 319
Total valorisé matière (en tonnes)	2 204	2 613	66 295	69 823
Indice valorisation matière (en %)	48	52	59	61
Total valorisé énergétiquement (en tonnes)	2 044	2 096	43 606	40 634
Total valorisé (en tonnes)	4 248	4 709	109 901	110 456
Indice de valorisation (en %)	93	94	97	96
Total incinération sans valorisation énergétique (en tonnes)	282	238	3 239	4 723
Total mis en décharge pour contrainte réglementaire (en tonnes)	145	98	27	18
Total mis en décharge hors contrainte réglementaire (en tonnes)	51	60	0	0

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

Le Groupe s'inscrit dans une démarche de préservation des ressources globale. Elle intègre tant la réduction à la source que la recherche des meilleures solutions pour valoriser les déchets produits.

Dès 2020, des collaborations entre L'Oréal et des entreprises de traitement des déchets ont permis de trouver des solutions de recyclage pour les produits finis non commercialisables et ne pouvant pas être donnés. En 2020, une étude avait débuté avec les laboratoires de Recherche L'Oréal pour trouver des alternatives de valorisation matière aux boues issues des stations d'épuration du Groupe. Elle a abouti en 2022 à une procédure Groupe dédiée à cette thématique.

En 2022, 96 % des déchets générés par les sites industriels ont été valorisés par réutilisation, recyclage ou valorisation énergétique . En 2022, 20 usines et 24 centrales de distribution ont un taux de valorisation de 100 %.

94 % des déchets ont été valorisés en 2022 pour les sites administratifs et centres de recherche. En 2022, 41 sites administratifs et 5 centres de recherche ont un taux de valorisation de 100 %.



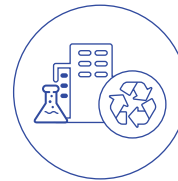
61 % de valorisation matière des déchets en 2022 pour les sites industriels.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

Objectif
2030
100 %

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

61 % des déchets des sites industriels ont été valorisés par réutilisation ou recyclage permettant d'en préserver la matière , soit 3 points de plus qu'en 2019.



52 % de valorisation matière des déchets en 2022 pour les sites administratifs et centres de recherche.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

Objectif
2030
100 %

52 % des déchets des sites administratifs et centres de recherche ont été valorisés par réutilisation ou recyclage permettant d'en préserver la matière, soit 3 points de plus qu'en 2019 (1 point de plus qu'en 2016).

Objectif « zéro déchet mis en décharge »

L'Oréal vise l'objectif de « **zéro déchet mis en décharge** » d'ici fin 2030, pour l'ensemble des sites hors contraintes réglementaires). Aux côtés de sociétés spécialisées et des autorités locales, le Groupe œuvre pour mettre en place des solutions de traitement adaptées. La mobilisation de l'ensemble des usines et centrales de distribution a permis d'atteindre cet objectif pour la cinquième année consécutive.

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

(1) Un emballage navette est un élément d'emballage réutilisé en boucle fermée entre un site L'Oréal et un fournisseur. Sa réutilisation est donc programmée à l'avance dans un cycle court et implique des acteurs prédéterminés une fois pour toutes.



0 tonne

En 2022, toutes les usines et les centrales de distribution du Groupe ont atteint l'objectif de « zéro mise en décharge » (hors contraintes réglementaires).

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR



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

Les centres de recherche ont également atteint l'objectif de « zéro déchet mis en décharge » en 2022. Pour les sites administratifs, la démarche est plus récente, mais s'est accélérée.

L'atteinte de cet objectif s'inscrit dans une démarche plus globale d'économie circulaire dans laquelle le Groupe est engagé. L'Oréal cherche à promouvoir autant que possible un traitement local des déchets, afin d'en réduire l'impact environnemental et de créer des synergies avec d'autres acteurs du territoire.

4.3.1.2. Associer les fournisseurs à la transformation du Groupe

Au-delà de son exigence pour ses propres sites, L'Oréal déploie depuis des années **une politique environnementale sur toute sa chaîne de valeur**. L'Oréal travaille en partenariat avec ses fournisseurs pour améliorer le profil environnemental et social de ses produits, l'éco-conception et le *sourcing* durable des emballages, des ingrédients, des formules, et des transports. Cet écosystème mondial couvre tous les besoins du Groupe en emballages, matières premières, sous-traitance, équipements de production, objets promotionnels et publicitaires, etc. L'engagement et la performance de cet écosystème sont déterminants pour atteindre les objectifs du Groupe.

L'Oréal anime de nombreux webinaires (*Spread the green vibes*) dans le monde. Le Groupe y partage son engagement pour la décarbonation, présente plus largement L'Oréal pour le Futur et lance des actions. En 2022, plus de 1 833 fournisseurs ont participé à ces échanges interactifs.



4.3.1.2.1. Diligence raisonnable : sélection et évaluation des fournisseurs stratégiques

A/ Evaluer les fournisseurs en intégrant leur performance environnementale et sociale

Le Groupe a décidé d'intégrer prioritairement les performances environnementales et sociétales de ses partenaires et fournisseurs dans leur sélection. Les engagements de L'Oréal pour le Futur s'inscrivent dans la continuité de la politique d'achats responsables du Groupe initiée en 2002 avec le programme L'Oréal Buy & Care.

En 2022, L'Oréal a édité une nouvelle stratégie de *sourcing* durable, centrée sur quatre piliers :

- la protection des Droits Humains ;
- la préservation de l'environnement et des ressources ;
- l'intégrité des relations commerciales ; et
- la diversité, l'équité et l'inclusion.

Cette stratégie inclut des engagements, objectifs et outils de suivi pour chaque axe. Les valeurs et normes sont partagées avec les fournisseurs. Quant aux objectifs, ils reposent sur une collaboration avec des experts externes à partir de référentiels reconnus. Ce cadre commun intègre ces enjeux au cœur du modèle d'entreprise, pour atteindre une performance durable.

Les équipes Achats de L'Oréal ont défini cinq piliers de performance pour évaluer et choisir les fournisseurs : la qualité, la responsabilité sociale et environnementale, l'innovation, la *Supply Chain & Service*, et la compétitivité.

Ces piliers structurent **tant la performance au quotidien que les stratégies de long terme**. Une « fiche d'évaluation » mondiale existe pour tous les domaines d'achat. Elle permet de **mesurer précisément les résultats des fournisseurs, en particulier le respect de leurs engagements environnementaux, sociaux et sociétaux**, qui comptent pour 20 % dans l'évaluation finale.

La stratégie et les plans d'action RSE des fournisseurs sont totalement intégrés dans leurs relations avec L'Oréal. Ils sont aussi discutés lors des réunions stratégiques. L'évaluation des fournisseurs sur le pilier RSE se fonde notamment sur la conformité de leurs audits sociaux, la mise en place de projets *Solidarity Sourcing* et leur résultat aux programmes CDP *Supply Chain* de réduction des émissions de CO₂ et l'évaluation EcoVadis. En 2022, 620 réunions stratégiques ont été réalisées.

Les fournisseurs évalués représentent plus de 84 % du montant des achats directs et 17 % des achats indirects.

Depuis 2016, les fournisseurs peuvent, sur un site en ligne, se former via le Groupe. Ces formations visent à optimiser leurs politiques de développement durable, grâce à des formations en ligne, des vidéos ou des présentations sur des sujets variés tels que l'éthique, le changement climatique, les audits sociaux, etc. Ce site, aujourd'hui accessible à tous les fournisseurs stratégiques du Groupe, est étendu progressivement à l'ensemble des fournisseurs.

B/ Audits sociaux : un processus rigoureux et une dynamique d'amélioration continue

Depuis 2002, les fournisseurs du Groupe doivent approuver la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel. Celle-ci, revue en 2021, expose les exigences et engagements de L'Oréal vis-à-vis de ses fournisseurs, conformément à ses programmes et politiques relatifs à l'éthique, à la responsabilité d'entreprise, aux droits humains, aux conditions de travail et à la conformité. Désormais intitulée « Lettre d'Engagement Éthique Mutuel », elle a été déployée progressivement auprès de tous les fournisseurs dans le monde (voir paragraphe 3.4.).

Les sous-traitants du Groupe et ses fournisseurs de matières premières, emballages, équipements de production et PLV/Promo du Groupe situés dans des pays identifiés à risques selon *Verisk Maplecroft* font l'objet d'un **audit social obligatoire** et préalable à tout référencement du fournisseur). Réalisés par des prestataires indépendants, ces audits visent, notamment à :

- s'assurer du respect des lois applicables, des Droits Humains et du droit du travail ; et
- aborder la sécurité des collaborateurs, les conditions de travail sur le lieu de travail et l'impact des activités sur l'environnement.

Le Groupe finance les audits initiaux et les ré-audits après 3 ans. Les audits de suivi vérifiant l'efficacité des plans d'actions correctives sont à la charge des fournisseurs.

Dix chapitres sont audités : le travail des enfants ; le travail forcé ; l'environnement, l'hygiène et la sécurité ; le respect des lois relatives aux syndicats ; la non-discrimination ; les pratiques disciplinaires ; le harcèlement ou l'environnement hostile de travail ; le respect de la rémunération et des avantages ; le temps de travail ; et la relation avec les sous-traitants.

Pour l'essentiel, l'audit social de L'Oréal repose sur le standard mondialement reconnu SA 8000. Cependant, le Groupe s'est aussi imposé des critères plus contraignants, notamment sur l'âge minimal du travail des enfants. Celui-ci est fixé à 16 ans pour tous les salariés des fournisseurs, un âge supérieur à celui exigé par l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Un outil de gestion des audits sociaux permet de planifier les audits avec le système du prestataire externe, et de piloter les résultats et plans d'action pour tous les fournisseurs concernés. Une formation en ligne disponible pour tous les acheteurs complète la formation *Sourcing Discovery*. Elle explique à tout nouvel acheteur l'importance du programme d'audits sociaux et comment l'intégrer à son quotidien. Les acheteurs du Groupe pilotent ainsi l'amélioration continue de leurs fournisseurs et leur conformité aux standards du Groupe.

Chiffres clés

Des audits ont eu lieu sur plus de 3 359 sites de fournisseurs, selon le standard L'Oréal depuis 2019 (voir paragraphe 3.4.7.3.) :

- 1 145 audits⁽¹⁾ ont été réalisés en 2022 [□], soit plus de 5 211 depuis 2019 ;

- les audits de suivi représentent 36 % de la totalité des audits réalisés en 2022 et ont permis à 63 % des fournisseurs audités d'améliorer leur résultat ; et
- 99 % des sites de production des fournisseurs nécessitant des audits ont été audités au moins une fois.

C/ Encourager les fournisseurs stratégiques à autoévaluer leur politique de développement durable

En 2014, L'Oréal a lancé un programme d'évaluation des fournisseurs stratégiques ⁽²⁾ et de leur politique de développement durable. L'évaluation par EcoVadis permet d'affiner l'analyse des performances des fournisseurs et d'identifier des axes de progrès en matière de protection des Droits Humains, d'éthique des affaires, de préservation de l'environnement et de diversité, équité et inclusion.

Résultats 2022

En 2022, 859 fournisseurs ont une évaluation validée par EcoVadis de leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que de leur déploiement chez leurs propres fournisseurs. 306 d'entre eux représentant 94 % des fournisseurs stratégiques du Groupe, ont obtenu un score moyen de 61/100.

4.3.1.2.2. Associer les fournisseurs stratégiques aux ambitions du Groupe

A/ Inciter les fournisseurs à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre

Depuis 2007, L'Oréal associe ses fournisseurs à la démarche de mesure et de réduction des émissions de gaz à effet de serre en les incitant à participer au programme CDP *Supply Chain*. En 2022, 652 fournisseurs ont participé au CDP *Supply Chain*, soit 80 % des 814 fournisseurs invités. PME ou grands groupes industriels, ils ont été sélectionnés dans tous les domaines d'achats, partout dans le monde. En 2022, la moyenne des résultats fournisseurs est « B- ».

Pour les achats directs, les fournisseurs participant au CDP *Supply Chain* représentent 89 % des dépenses réalisées en 2022. Le score moyen des fournisseurs directs est « B- ».

En décembre 2015, à l'occasion de la COP21, L'Oréal a renforcé ses objectifs et accéléré la mise en œuvre de ses plans de lutte contre le changement climatique. Depuis, les fournisseurs sont incités, via le CDP *Supply Chain*, à déclarer leurs émissions carbone, fixer des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre et communiquer sur les plans d'action pour y parvenir.

[□] Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

(1) Les audits pour lesquels l'auditeur n'a pas pu accéder au site ou à des données suffisantes sont inclus dans ce nombre. Ils représentent 2 % du nombre total d'audits. L'analyse des non-conformités par chapitre détaillée dans le Plan de Vigilance exclut toutefois ces cas.

(2) Les fournisseurs stratégiques sont les fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe et qui par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, accompagnent durablement la stratégie de L'Oréal.

Fin 2022, les fournisseurs répondant à cet engagement représentent 83 % des fournisseurs stratégiques du groupe. Le score moyen de ces fournisseurs est « B », le plus élevé depuis le début du programme.

Le CDP continue de reconnaître en L'Oréal l'une des entreprises les plus engagées dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le nombre élevé de fournisseurs du Groupe partenaires du CDP en témoigne. Cet engagement résulte notamment de la forte implication des équipes Achats et Environnement de L'Oréal. Elles transmettent les résultats commentés et les opportunités d'amélioration aux fournisseurs participants.

En 2022, les équipes ont mené des actions pour les fournisseurs, avec le CDP, et ont :

- organisé des réunions et des formations sur le changement climatique ;
- animé des conférences en ligne pour les fournisseurs intégrant le programme ;
- accompagné individuellement des fournisseurs stratégiques pour les aider à comprendre les enjeux du changement

climatique et à améliorer leurs rapports sur les questions environnementales ; et

- continué de développer des boîtes à outils en ligne pour améliorer la compréhension de ces sujets.

L'évaluation par le CDP *Supply Chain* est au cœur des discussions en *réunion stratégique* annuelle, et tout au long de l'année dans le cadre des interactions avec les fournisseurs.

Dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est engagé à soutenir ses fournisseurs stratégiques dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre de 50 % entre 2016 et 2030 (Scopes 1 et 2). Le Groupe a défini une méthodologie pour, à partir de 2022, engager les fournisseurs en fonction de leur contribution et piloter cette performance à leurs côtés ⁽¹⁾. Pour chaque fournisseur, une trajectoire de réduction des émissions est établie en fonction des engagements pris (par exemple dans l'initiative *Science Based Target* avec une trajectoire de 1,5 degré). En coopération avec les fournisseurs concernés, un plan d'action sera défini et suivi, utilisant des leviers de décarbonation adaptés à leur activité, à leur contexte et à leur maturité.

Associer les fournisseurs au *Forest Disclosure Project* du CDP

L'Oréal vise une cible de **Zéro Déforestation** (palme et dérivés, soja, papier et carton). Dans ce cadre, L'Oréal participe au CDP *Forest* depuis 2012.

L'Oréal a encouragé ses 148 principaux fournisseurs de papier, d'huile de palme et de soja à participer au CDP *Supply Chain* depuis 2018 via son programme CDP *Forest* dédié à la *Supply Chain*. Fin 2022, 117 fournisseurs parmi ceux sélectionnés ont participé à sa troisième édition. Les fournisseurs qui ont produit des rapports et instauré une politique et des actions Zéro Déforestation représentent 53 % des dépenses réalisées sur l'ensemble des fournisseurs sélectionnés. Leur score moyen est de B.

B/ Inciter les fournisseurs à une utilisation responsable de l'eau

Dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est engagé à soutenir ses fournisseurs stratégiques dans leur gestion durable de l'eau. Ce soutien repose, d'une part, sur l'assurance que chaque fournisseur dispose d'un plan de

gestion durable de l'eau. D'autre part, le fournisseur doit tenir compte, lors de sa consommation et de son traitement des eaux industrielles, de la situation du bassin hydrographique où il opère.

Associer les fournisseurs du Groupe au *Water Disclosure Project* du CDP

Dans le cadre de son programme de développement durable, L'Oréal rejoint en 2013 le *Water Disclosure Project* dès son lancement.

En 2022 s'est déroulée la neuvième édition du *Water Disclosure Project Supply Chain*. À cette occasion, L'Oréal a sélectionné 240 fournisseurs selon trois critères :

- technologie ou activité particulièrement consommatrice d'eau ;
- localisation d'au moins un site de production dans un bassin versant à stress hydrique ; et

- importance des volumes d'achat de L'Oréal.

198 d'entre eux ont accepté de participer au programme et ont reçu des conclusions personnalisées et commentées par les experts environnement du Groupe. Ils pourront ainsi identifier leurs axes de progression. L'Oréal encourage ses fournisseurs à mesurer, déclarer et se fixer des objectifs de réduction des consommations d'eau pour chaque site de production, en déployant un système d'évaluation et de gestion des risques liés à l'eau.

Fin 2022, les fournisseurs répondant à cet engagement représentent 67 % des dépenses réalisées sur l'ensemble des fournisseurs sélectionnés. Leur score moyen est de B.

C/ La puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale

Les objectifs de L'Oréal pour le Futur traduisent la conviction que réduire l'empreinte environnementale des produits doit s'accompagner d'une amélioration de leur bénéfice social et sociétal.

La multiplicité de ses sites industriels et administratifs à travers le monde fait que L'Oréal est fortement impliqué dans la vie des communautés locales. Entreprise à la volonté citoyenne affirmée, L'Oréal développe des relations de qualité avec

les communautés locales et s'efforce de partager sa croissance avec elles.

Le Groupe unit ses forces à celles de ses fournisseurs pour développer ses programmes solidaires et promouvoir une société plus inclusive. D'ici à 2030, le *Solidarity Sourcing* contribuera à l'ambition de L'Oréal : permettre à 100 000 personnes supplémentaires en situation de vulnérabilité sociale et économique d'accéder à un emploi.

(1) Ce pilotage repose sur les volumes d'émissions issus des questionnaires CDP, pour ceux qui y participent, ou sur des données disponibles et vérifiées.



En 2022, **85 544** personnes ont accédé à un emploi *via* le programme Solidarity Sourcing, soit **4 406** personnes supplémentaires par rapport à 2020.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

Créé en 2010, le *Solidarity Sourcing* est le programme mondial d'achats inclusifs de L'Oréal. Il met la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale. L'Oréal alloue une partie de son volume global d'achats à des fournisseurs qui proposent un emploi et un revenu durable à des personnes généralement exclues du marché du travail. Dans toutes les régions du monde où L'Oréal est présent, le programme soutient :

- des entreprises employant des personnes issues de communautés économiquement vulnérables. Ces communautés sont identifiées en référence à notre politique DE&I : par exemple, les personnes en situation de handicap, les seniors, les personnes en situation d'exil, etc. Les référentiels des autorités locales sont également considérés lorsque cela est pertinent (définition de zones géographiques vulnérables : par exemple, zones de revitalisation rurales, QPV en France) de la même manière que les référentiels internationaux dont le *Women owned business* selon le référentiel *WeConnect* ; et
- des entreprises qui peinent à accéder aux grands appels d'offres internationaux.

En appliquant les principes du commerce équitable dans leur stratégie d'approvisionnement, les équipes achats matières premières du Groupe permettent un impact social positif tout en intégrant les enjeux des pratiques agricoles responsables, de protection de l'environnement et de la biodiversité.

À titre d'exemple, citons l'approvisionnement solidaire du karité au Burkina Faso. Depuis 2014, 100 % des volumes de karité proviennent du Burkina Faso. Les contrats d'achats du Groupe garantissent à 25 510 femmes, associées au sein de groupements de productrices, le préfinancement des récoltes, le respect d'un prix juste, l'accès à la formation et la mise en place de projets communautaires. Plus d'informations sont accessibles sur *Shea Sourcing In Burkina Faso* (loreal.com).

Dans la démarche de progrès continu, des avancées significatives se sont ajoutées au **projet Karité** en 2020 :

- les noix de karité achetées par le Groupe ont obtenu la certification du standard de commerce équitable *Fair For Life* ; et

- un projet pilote d'assurance inclusive a été créé avec des partenaires, notamment les fournisseurs de Karité du Groupe et un spécialiste des assurances. Il s'agit d'un projet unique et innovant de micro-assurances santé et pertes de récoltes. Il vise à améliorer la résilience économique des productrices, en leur offrant une couverture financière en cas d'hospitalisations ou d'accidents liés à la récolte du karité.

Peuvent également être cités les approvisionnements solidaires suivants :

- Le groupe et ses fournisseurs partagent des **engagements communs en faveur de l'émancipation des femmes**.
 - Dans 39 pays, L'Oréal soutient des projets *Solidarity Sourcing* liés à l'émancipation des femmes, qui représentent 42 542 emplois.
 - En Amérique Latine, 704 mères célibataires garantes des revenus de leur foyer sont employées à temps plein chez 10 fournisseurs du groupe (Mexique, Pérou et Colombie).
 - En Chine, L'Oréal soutient 33 entreprises détenues et dirigées par des femmes, ce qui représente l'emploi de 1 529 personnes.
- Dans le cadre de son programme global de Diversité Fournisseurs :
 - L'Oréal soutient 4 906 emplois auprès de fournisseurs certifiés détenus et dirigés par une majorité de femmes, de minorités, de personnes issues de la communauté LGBTQIA+, de vétérans ou de personnes en situation de handicap.
 - L'Oréal USA a conclu un partenariat avec Creator Deck, une agence certifiée par le *Women's Business Enterprise National Council* (WBENC). Ce partenariat illustre la valeur unique et le vecteur d'innovation que les entreprises issues de la diversité apportent au Groupe. Sa base de données diversifiée d'influenceurs et son contenu sur les médias sociaux permettent à des marques comme Maybelline ou NYX de promouvoir une vision audacieuse et plus inclusive de la beauté.
- Dans 29 pays, **L'Oréal soutient l'accès à l'emploi de 1 390 personnes de plus de 50 ans**, à travers ses achats de production de packaging, d'articles de PLV, d'objets promotionnels et de services.

Le Groupe est convaincu de la nécessité d'agir collectivement pour transformer le modèle d'affaires des entreprises et en démultiplier l'impact. Il a donc rejoint, dès ses débuts, la coalition *Business For Inclusive Growth* (B4IG). Abrisée au sein de l'OCDE, cette initiative regroupe 31 multinationales unies autour du thème central de la lutte contre les inégalités. Dans ce cadre, L'Oréal est engagé dans le groupe de travail sur les achats inclusifs et le salaire décent, dans la publication de la méthodologie *Inclusive Sourcing*, et dans plusieurs projets à impact social positif au sein de l'incubateur B4IG.

L'Oréal s'engage pour un salaire décent ⁽¹⁾

Dans la lignée de ses engagements pour une rémunération juste de tous ses collaborateurs, L'Oréal s'engage, d'ici à 2030, à ce que tous les employés des fournisseurs stratégiques du Groupe reçoivent de la part de leur employeur un salaire décent (calculé en ligne avec les

meilleures pratiques). Pour construire sa stratégie et son plan de déploiement relatif aux salaires décents, L'Oréal s'est associé à *Fair Wage Network*, une ONG rigoureuse et reconnue mondialement. Pour étendre cette approche à ses fournisseurs stratégiques, le Groupe s'efforce d'instaurer un dialogue, de collaborer et d'établir des cadres stratégiques communs, en lien avec des partenaires des chaînes d'approvisionnement, mais aussi d'autres entreprises, des acteurs de la société civile, des gouvernements, etc.

(1) Définition de salaire décent en chapitre 4.3.2.5

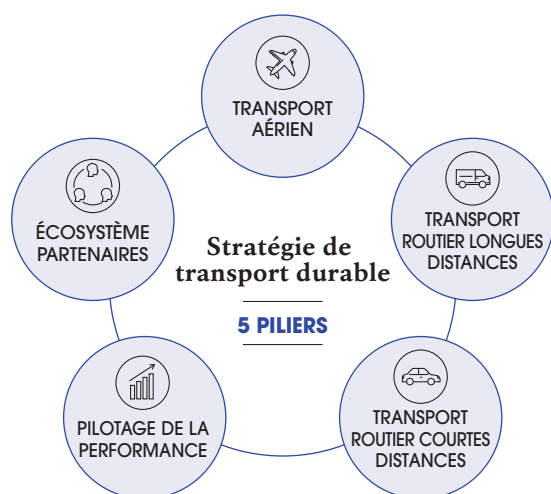
4.3.1.2.3. Réduire l'impact environnemental du transport des produits L'Oréal

L'Oréal est engagé de longue date dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) générés par le transport de ses produits. Le programme *Sharing Beauty With All* a permis d'engager la réduction des émissions GES de 24 % par unité de vente et par kilomètre entre 2011 et 2020.

Dans le cadre de ses nouveaux engagements, L'Oréal va plus loin, avec un objectif de réduction de 50 % des émissions GES par produit fini d'ici à 2030. Le périmètre de consolidation couvre les flux des transports des produits finis depuis les sites de production au premier point de livraison client. Les engagements ont été partagés avec tout l'écosystème interne et externe. Ainsi, le transport durable a été positionné comme une action prioritaire et l'un des axes stratégiques majeurs de la transformation durable du Groupe.

La stratégie de transport durable de L'Oréal repose sur cinq piliers. Elle s'intéresse particulièrement aux plus grands contributeurs aux émissions GES liées à l'acheminement des produits : les transports aériens et routiers.

Les cinq piliers de la stratégie transport durable :



1. Limiter la voie aérienne et prévoir un suivi spécifique

La réduction du transport aérien est un pilier de la stratégie de distribution. À ce titre, elle est intégrée aux objectifs budgétaires des Divisions et aux stratégies d'achat, en favorisant, par exemple, les productions locales.

En 2022, le Groupe a transporté par voie aérienne 0,2 % de ses produits, en poids, qui représentent 42,7 % de son empreinte carbone liée au transport. L'empreinte carbone globale du transport aérien a ainsi diminué de 13 % en 2022 par rapport à 2021.

Ces résultats confirment une diminution continue depuis trois années consécutives.

À titre d'exemple, nous pouvons citer le travail exemplaire de notre filiale *Travel Retail APAC*. Au travers d'une collaboration accrue avec ses clients, elle a su mettre en place d'autres solutions que l'aérien, comme le multimodal (route-mer). Elles ont permis de réduire de 52 % ses émissions de CO₂ liées au transport par avion.

2. Le programme *Greener lanes*, dédié au transport routier longue distance

Ce programme met en œuvre des solutions permettant de réduire les émissions de CO₂ des flux routiers longues distances les plus émetteurs. En 2022, le transport routier des produits finis a représenté 47,6 % des émissions GES du Groupe.

Pour réduire ces émissions, de nouvelles solutions sont progressivement déployées sur l'ensemble des flux entre les usines, les centrales de distribution et les clients du Groupe :

- le recours au transport multimodal, par exemple le fret fluvial ou ferroviaire, plutôt que la route ; et
- l'utilisation d'énergies à moindre impact environnemental comme les véhicules biogaz ou biocarburant, pour remplacer le diesel.

Le Groupe a ainsi identifié des lignes de transports prioritaires nécessitant une évolution vers un mode de transport alternatif, l'un des principaux moyens de réduction des émissions GES.

Ces lignes prioritaires ont été identifiées selon plusieurs facteurs notamment : la distance parcourue, le poids des produits finis transportés, leur participation aux émissions de CO₂ liées au transport routier.

À titre d'illustration, cette année, l'Europe a lancé un important appel d'offres pour ses flux *inbound*, c'est-à-dire entre ses usines et ses centrales de distributions locales dans les pays de la Zone. Son objectif était de sélectionner des partenaires dont les solutions réduisent l'empreinte carbone de ces flux. Le résultat de cet appel d'offres a permis de valider le passage de 54 % des lignes de transport du périmètre considéré à une solution alternative au diesel (rail, mer, biogaz et biofuel). Le démarrage opérationnel est prévu entre le Q4 2022 et le Q1 2023.

3. Le programme *GLAM (Greener Last Mile)* pour la mise en œuvre de solutions permettant de réduire les émissions de CO₂ lié au transport en milieu urbain.

Le Groupe adresse également de manière spécifique l'impact environnemental du transport en milieu urbain. Il a l'ambition de déployer des solutions à moindre impact, telles que les véhicules électriques, les vélos-cargo ou les véhicules au gaz.

Par exemple, la Zone Amérique Latine a mis en place des initiatives avec véhicules électriques en Uruguay et au Brésil. De plus, le programme *GLAM* soutenu par les principaux transporteurs de petits colis du Groupe, a permis d'augmenter le nombre de livraisons vertes en France (18 %), au Royaume-Uni (11 %) et en Espagne (12 %). Les pays nordiques ont également mis en place une solution de biogaz pour 9 % des volumes expédiés vers leurs clients, générant ainsi une réduction de CO₂ de -7,9 %.

4. Le pilotage de la performance, axe important de la stratégie du Groupe

Depuis plusieurs années, le Groupe s'inscrit dans une politique de décarbonation durable et applique des plans d'action robustes, déclinés par pays.

La digitalisation, un levier stratégique, facilite l'accès aux données. En effet, avec l'analyse des données précises associées au transport amont et aval des centres de distribution des filiales du Groupe, les équipes d'approvisionnement et de transport sont en mesure de prioriser leurs actions en fonction de leur impact.

Ce pilotage régulier des plans d'action et de la performance pour les modes de transport utilisés est indispensable. Il offre aux parties prenantes du Groupe la visibilité nécessaire pour appliquer sa stratégie de réduction de l'empreinte carbone.

Les *Transport Management Systèmes (TMS)*, opérationnels dans de nombreux pays, offrent cet accès aux données opérationnelles de transport pour consolider et analyser avec pertinence la performance.

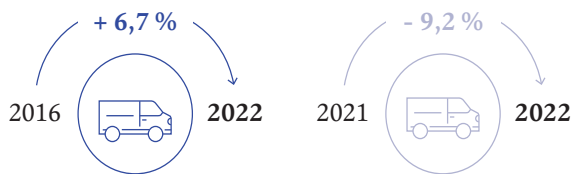
5. La collaboration avec les acteurs de son écosystème, levier stratégique de la feuille de route de réduction de l'empreinte carbone du Groupe

Le Groupe sélectionne et évalue ses fournisseurs et partenaires transport en fonction de leur politique environnementale et sociale. Il considère également les actions mises en œuvre pour l'accompagner dans sa démarche de réduction de son empreinte carbone.

La capacité de ces partenaires à innover dans des solutions plus durables, telles que les énergies vertes (biogaz, biocarburant, ou hydrogène) ou des modes de transports alternatifs (vélos-cargo, train), est un critère essentiel de sélection. Le Groupe assure également une veille régulière pour identifier les nouvelles opportunités. De plus, il organise avec ses partenaires des *workshops* dédiés à la décarbonation du transport.

Il s'agit par exemple des solutions proposées par nos partenaires pour remédier à un contexte tendu du transport maritime. Ces derniers ont suggéré le développement du transport multimodal (rail-route-mer) entre l'Europe et l'Asie du Nord (Chine, Corée et Hong Kong).

Lors des Comités Stratégiques avec ses partenaires, la décarbonation du transport et le suivi de la mise en œuvre des plans d'action préalablement définis sont systématiquement abordés. Des approfondissements spécifiques sont organisés si nécessaire.



(tonnes équivalent CO₂ par unité de vente)

Le transport des produits a émis 443 534 tonnes équivalent CO₂ en 2022, ce qui représente 65,2 g/CO₂ unité de vente.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR



L'empreinte carbone du Groupe liée au transport des produits finis a augmenté de 6,7 % entre 2016 et 2022. Cette évolution s'explique notamment par le recours accru à l'aérien sur la même période, du fait du développement des marchés asiatiques, et de la croissance des flux de la division Luxe vers cette zone.

Entre 2021 ⁽¹⁾ et 2022, la consolidation globale des émissions de CO₂ liées au transport des produits finis montre une réduction des émissions de CO₂ (- 5,6 %). C'est là une diminution de 9,2 % de l'empreinte carbone du Groupe en intensité (gCO₂/unité vente) sur la même période. En 2022, les émissions de CO₂ liées au transport aérien ont diminué de 13 % par rapport à 2021 ⁽¹⁾, avec un report bénéfique sur les modes de transport maritime, dont l'utilisation et l'empreinte carbone ont augmenté de 9 %.

Grâce aux actions des équipes *Supply Chain* au travers des cinq piliers de la stratégie de décarbonation transport du Groupe, les émissions de CO₂ par tonne de marchandises transportées et par kilomètre parcouru ont diminué de 9,4 % par rapport à 2022 ⁽¹⁾.

4.3.1.3. Le développement durable : de l'utilisation à la consommation

Dans le cadre de son nouveau programme de développement durable annoncé en juin 2020, L'Oréal pour le Futur, le Groupe poursuit ses engagements de longue date pour inscrire son activité dans les limites planétaires. Les nouveaux objectifs ont été ainsi définis de manière à garantir la durabilité des activités et à concilier les besoins du Groupe avec la préservation d'une planète aux ressources limitées.

Pour le Groupe, préserver les ressources est un engagement historique. Il concerne l'ensemble du cycle de vie des produits, de leur création à leur utilisation par les consommateurs. À chaque conception de produit, inventé ou rénové, son profil environnemental et/ou social est amélioré.

L'Oréal actionne de nombreux leviers en faveur de l'innovation durable : la réduction de l'empreinte environnementale des formules et des emballages ; le respect de la biodiversité avec une politique d'approvisionnement durable et responsable des matières premières ; et l'engagement « Zéro Déforestation ».

Aux côtés des Comités de Direction des marques internationales, les équipes de développement et de packaging, l'équipe RSE et les laboratoires analysent leurs portefeuilles de formules et leurs emballages. Des plans d'innovation durable sont définis avec leurs leviers, pour chaque catégorie de produit.

Par ailleurs, le Groupe a décidé de s'appuyer sur les récents développements des sciences du vivant et de l'environnement. L'Oréal a donc **initié un programme Sciences Vertes pour apporter de l'innovation durable** en développant des matières premières qui reposent sur des cultures et pratiques respectueuses des sols, de l'eau et de la biodiversité, mais aussi sur les biotechnologies et la fermentation, l'éco-extraction et les procédés physiques et, enfin, la chimie verte.

La stratégie de la Recherche & Innovation de L'Oréal dans le domaine des Sciences Vertes, vise à former de nombreux partenariats stratégiques avec des start-ups innovantes dans le secteur des biotechnologies, en France et à l'international. À ce titre, L'Oréal et la biotech française Microphyt développent un partenariat stratégique. Dans ce cadre, le fonds de capital-investissement de L'Oréal **BOLD** a pris une participation minoritaire dans Microphyt. L'Oréal et Microphyt vont construire une plateforme technologique et mettront en commun des ressources matérielles et humaines pour concevoir des matières premières issues de la biomasse des microalgues. Ce rapprochement fait suite à de nombreux partenariats scientifiques stratégiques que L'Oréal a noués ces derniers mois pour renforcer son écosystème pionnier des Sciences Vertes de la Beauté. Au nombre de ces partenaires, on retrouve : le spécialiste de la recherche sur les sciences de la vie VERILY, le *National Institute for Materials Sciences* (NIMS) au Japon, le *Singapore Centre for Environmental Life Sciences Engineering* (SCELE), ou encore le Laboratoire de Chimie des Polymères Organiques de Bordeaux (LCPO).

Cette politique volontariste est au cœur des objectifs de L'Oréal pour 2030 dans le cadre de son programme de développement durable. En particulier, l'objectif d'arriver à 95 % d'ingrédients biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires.

Enfin, grâce à ses marques et à un système d'affichage environnemental et social (*Product Impact Labelling*), le Groupe souhaite engager ses consommateurs, et leur donner la possibilité d'opérer des choix éclairés de consommation durable. En 2022, 50 entreprises du secteur de la cosmétique, dont L'Oréal, ainsi que des associations professionnelles, ont uni leurs forces pour lancer le Consortium *EcoBeautyScore*.

(1) L'année 2021 est corrigée pour une comparaison à périmètre constant entre l'année 2022 et l'année 2021.

4.3.1.3.1. Des produits au profil environnemental amélioré

A/ Réduire l'empreinte environnementale des produits



97 % des produits nouveaux ou renouvelés présentent un profil environnemental et social amélioré en 2022.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

Objectif
2030
100 %

(1) Assiette de calcul représentant 72% de la totalité des projets, résultat de l'exclusion d'éléments considérés comme non pertinents, tels que les produits d'animation et de promotion ponctuelle et les mises en conformité réglementaires amenant des évolutions non visibles pour le consommateur.

Dès 1995, L'Oréal a ouvert son **laboratoire de recherche environnementale** pour évaluer et réduire l'empreinte environnementale de ses formules. Grâce à cette initiative, le Groupe a développé une expertise sur les impacts potentiels de ses produits cosmétiques sur les milieux aquatiques. Dès la phase de conception, les matières premières entrant dans la formulation des produits sont évaluées pour une sélection stricte des ingrédients. Depuis 2005, L'Oréal s'interdit le référencement de nouvelles matières premières au profil environnemental défavorable (voir paragraphe 4.3.1.3.1 B et C).

Les emballages constituent une part significative de l'impact environnemental des produits cosmétiques. Diminuer leur empreinte environnementale s'inscrit donc naturellement dans les engagements du programme L'Oréal pour le Futur⁽¹⁾. Dès 2007, L'Oréal a mis en place, une **Politique Emballages et Environnement intégrant le respect des consommateurs, de l'environnement et de la biodiversité**.

Le nouveau programme souligne trois enjeux majeurs d'amélioration du profil environnemental des emballages : l'optimisation des ressources, le choix des matériaux et la circularité après usage des produits (voir paragraphe 4.3.1.3.1. C).

Mesurer l'impact environnemental des produits

Depuis plusieurs années, L'Oréal réalise des **analyses du cycle de vie de ses produits** afin d'identifier, évaluer et améliorer leurs impacts sur l'environnement.

Depuis 2017, l'outil SPOT⁽²⁾, basé sur une méthodologie scientifique rigoureuse d'évaluation des impacts environnementaux, est déployé à l'ensemble des marques du Groupe (hors acquisitions récentes). Cet outil calcule l'empreinte environnementale et sociale d'un produit conformément aux recommandations de la Commission européenne⁽³⁾. Chez L'Oréal, SPOT est intégré dans les processus de lancement des produits et favorise l'innovation durable au cœur de l'élaboration des produits.

1. L'outil SPOT mesure précisément les impacts environnementaux, en intégrant les 14 facteurs d'impacts retenus par le référentiel européen de l'empreinte environnementale des produits.
2. Ces différents impacts sont normalisés sur la base des impacts moyens d'un consommateur à l'échelle mondiale
3. Pour obtenir une valeur unique d'empreinte environnementale produit (formule et emballage), ces impacts sont agrégés selon une méthode qui s'appuie sur les limites planétaires⁽⁴⁾.
4. Enfin, l'empreinte est comparée à une référence pour obtenir une note adimensionnelle entre 0 et 10, qui permet aux équipes de conception de produits de mesurer leurs progrès.

L'outil SPOT inclut également une méthodologie de mesure d'impact social des produits. Elle a été co-développée avec l'expertise interne (formule, packaging, usine, parties prenantes) et onze experts internationaux en analyses de cycle de vie environnementales et sociales⁽⁵⁾.

B/ Réduire l'empreinte environnementale des formules

Tous les produits fabriqués par le Groupe sont analysés, des shampoings aux soins du cheveu, en passant par les colorations et parfums. Cette analyse permet de classer les produits de leur empreinte environnementale pour un même type de bénéficié consommateur.

150 catégories de produits répondant à un bénéfice consommateur ont été définies, et plus de 40 000 formules ont été passées au crible. Ensuite, pour permettre une éco-conception des produits avec l'outil SPOT, les performances de chaque catégorie ont été établies. L'objectif est de garantir de nouvelles formules élaborées pour obtenir, à bénéfice consommateur identique, un profil environnemental amélioré.



En 2022, **49 %** des produits nouveaux ou renouvelés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite.

Améliorer la biodégradabilité grâce à l'éco-conception

Le Groupe travaille à mesurer et augmenter la biodégradabilité de ses formules et à en diminuer l'empreinte eau en fin de cycle de vie. Ces deux paramètres sont intégrés à l'outil SPOT d'éco-conception des produits.

Toutes les équipes de formulateurs utilisent cet outil pour évaluer la biodégradabilité et l'empreinte eau lors de la création de nouvelles formules.

En 2022, 100 % des formules mises en production pour la première fois ont été évaluées, et 80 % d'entre elles présentent un profil environnemental amélioré.

Parmi les nouveaux produits lancés en 2022, ceux figurant ci-après présentent des formules dont la biodégradabilité dépasse 98 % (toutes zones géographiques de L'Oréal) :

(1) Dans le prolongement de l'ancien programme Sharing Beauty With All clôturé en 2020.

(2) Sustainable Product Optimisation Tool ou outil d'optimisation des produits durables

(3) Recommandation relative à l'utilisation de méthodes communes pour mesurer et communiquer les performances environnementales des produits et des organisations (Product Environmental Footprint).

(4) Limites développées par une équipe internationale dirigée par le Professeur Johan Rockström du Stockholm Resilience Center.

(5) Voir paragraphe 4.3.1.2.2.

Produits	Types de produit	Marque	Zone de conception
BIOLAGE GREEN RECOVERY CONDITIONER	Masque pour cheveux	Matrix	USA
DL AU NATURELE MICELLAR SHAMPOO	Shampooing	Softsheen-Carson	Afrique du Sud
BODY SUPERFOOD COCOA	Soin Corps	Garnier	France
HP AQUA OIL FREE-CLAY TONER	Soin Visage	L'Oréal Paris	Chine

En 2022, outre la mise sur le marché de produits inédits à niveau très élevé de biodégradabilité, L'Oréal rénove ses formules déjà commercialisées. Par exemple, L'Oréal Paris a rénové la formule du Masque Elsève Extraordinary Oil Jojoba, augmentant la biodégradabilité de 76 % à > 99 %. De son côté, Garnier a rénové la formule de l'après-shampooing Ultra-Doux Coconut Water Conditioner et augmenté la biodégradabilité de 81 % à > 99 %.

La biodégradabilité du portefeuille de matières première est de 82% en 2022.

Réduire l'impact de la phase d'usage grâce à l'éco-conception

L'innovation réduit l'impact de l'usage des produits par les consommateurs. Dans le secteur des cosmétiques rincés, les principaux impacts ont lieu lors de l'utilisation : ce sont les empreintes carbone et eau.

L'ambition est de préserver la quantité et la qualité des ressources en eau.

Dans le cadre de ses nouveaux engagements de développement durable L'Oréal pour le Futur, le Groupe veut innover pour permettre aux consommateurs de réduire les émissions de gaz à effet de serre et la consommation d'eau liée à l'usage de ses produits.

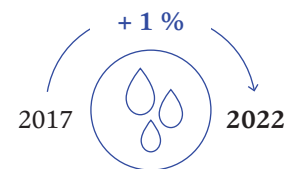
Les trois piliers de la stratégie du Groupe pour répondre à l'enjeu de la consommation d'eau

- **La réduction de la quantité d'eau utilisée pour les produits rincés** : il s'agit de développer des formulations présentant une meilleure rinçabilité. Par exemple, en 2022, la marque Garnier a doublé ses ventes de shampooings solides présentant un gain de 20 % d'eau de rinçage.
- **L'innovation en matière de routine** : le Groupe adapte continuellement son modèle d'innovation pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde. L'Oréal veut permettre à ses consommateurs de réduire l'impact de leur phase d'usage en proposant des innovations en matière d'utilisation des produits et de routine. L'ambition poursuivie est de réduire l'impact de la phase d'usage, en supprimant, par exemple, la phase de rinçage. En 2022, en Europe, la marque Garnier a déployé largement sa gamme Ultra Doux d'après-shampooings non rincés contenus dans un tube carton. Cette technologie éco-conçue, à la formule biodégradable à 91 % et contenant 94 % d'ingrédients renouvelables, permet de supprimer l'habituel rinçage à l'eau des après-shampooings classiques.

- **Le déploiement de technologies** : le Groupe développe des équipements pour réduire la consommation d'eau dans les salons. Il collabore avec son écosystème pour développer de nouvelles solutions. Le Groupe s'est ainsi associé à la start-up Suisse Gjosa pour optimiser les technologies de rinçage des shampooings, soins capillaires et produits de coloration. Cette technologie durable de soins capillaires pour les salons de coiffure, appelée L'Oréal Water Saver, a été présentée au *Consumer Electric Show* en janvier 2022. Elle diminue le débit d'eau de 69 % et son déploiement est en cours en Europe et à Dubaï. En 2023, un total de 23 000 unités sera déployé dans ces pays.

Depuis 2016, les émissions de gaz à effet de serre se sont décorrélées favorablement des consommations d'eaux associées à l'usage des produits.

Consommation d'eau liée à l'utilisation des produits ⁽¹⁾

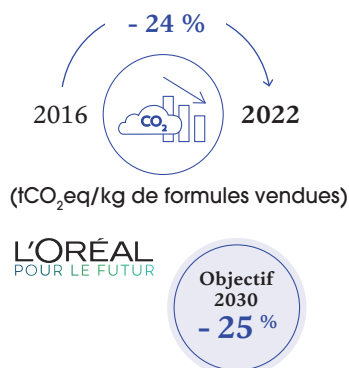


(consommation d'eau par litres/kg de formules vendues)



(1) Calcul réalisé sur la base des consommations d'énergie nécessaire au chauffage de l'eau pour le rinçage des produits concernés. En 2022, une nouvelle méthodologie de calcul a été utilisée pour les produits d'hygiène (gel douche). Elle prend en compte uniquement les volumes d'eau relatifs à la douche utile, c'est-à-dire l'eau nécessaire pour rincer les produits cosmétiques. Cette méthodologie impacte les volumes globaux d'eau du Groupe et par conséquent les volumes globaux d'émissions de GES de scope 3 (impact sur l'ensemble des émissions de GES entre 7 et 8%). La ligne de base de 2016 a été recalculée avec cette méthodologie. Elle fera l'objet d'une publication début 2023.

Émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des produits ⁽¹⁾



C/ Respect de la biodiversité

Privilégier les matières premières renouvelables et issues de sources durables

Pour l'approvisionnement de ses matières premières, le Groupe s'attache à garantir la **durabilité des ressources**, au-delà des considérations de qualité.

En 2010, les pays signataires de la Convention sur la biodiversité ont adopté le **Protocole de Nagoya**. Ce protocole vise à réglementer l'accès aux ressources génétiques présentes sur un territoire donné et à partager équitablement les bénéfices issus de l'utilisation de ces ressources.

Consciente de ces enjeux bien avant l'entrée en vigueur du protocole de Nagoya, la Recherche de L'Oréal s'inscrit, depuis 2005, dans une démarche de pérennisation de ses filières d'approvisionnement. Celles-ci doivent répondre aux enjeux de valorisation responsable de la biodiversité. Pour cela, le Groupe privilégie, entre autres, les matières premières d'origine renouvelable ⁽²⁾ tout en s'assurant que l'approvisionnement est effectué de manière responsable.

Depuis plus de dix ans, la chimie verte est devenue un catalyseur de la politique d'innovation durable de L'Oréal. L'Oréal a adopté ses principes pour promouvoir l'utilisation de matières premières renouvelables, concevoir des matières premières permettant de réduire les déchets et préserver le cycle de l'eau. Au sens large, la chimie verte vise à prévenir la pollution en amont et à lutter contre l'utilisation et la contamination de l'environnement à la source. L'utilisation croissante d'ingrédients d'origine végétale présente des risques d'approvisionnement en raison du changement climatique (disponibilité et prix) et peut induire des conséquences environnementales lors de la culture des plantes sources de ces ingrédients (déforestation, appauvrissement des sols, conséquences sur la biodiversité, etc.). Il est donc nécessaire de maîtriser la pérennité de l'approvisionnement.



En 2022, parmi les matières premières nouvellement référencées par le Groupe, **82 %** sont renouvelables et **24 %** en nombre sont respectueuses de la chimie verte.

Produits commercialisés en 2022 présentant un taux de matières premières renouvelables qui dépasse 98 %

Produit	Type de produit	Marque
KIEHL'S CALENDULA CLEANSING FACIAL BAR	Nettoyant visage	Kiehl's
ATELIER COLOGNE BOHEME FLEUR DE TANGER CREME MAINS ET ONGLES	Soins corps	Atelier Cologne
HAIR DRINK LAMELLAR PINEAPPLE	Soin cheveux	Garnier
EVERPURE SIMPLY CLEAN SHEER OIL	Huile	L'Oréal Paris

En 2022, outre la commercialisation de nouveaux produits avec un taux de matières premières renouvelables très élevées, L'Oréal rénove ses formules déjà sur le marché. À titre d'exemples, Lancôme a renouvelé la formule du soin pour le visage GENIFIQUE CREME BARRIERE NUIT, augmentant le pourcentage de matières renouvelables de 31 % à 92 %. KIEHL'S a renouvelé la formule du soin pour les yeux KIEHL'S CREAMY EYE TREATMENT WITH AVOCADO augmentant le pourcentage de matières renouvelables de 35 % à 93 %. La Provençale a lancé une routine complète de maquillage certifié bio ou naturel. Elle inclut un maquillage certifié bio comprenant jusqu'à 100 % d'ingrédients d'origine naturelle, sans compromis sur le résultat et la sensorialité.

Le Groupe a également initié le programme de transition vers les *Sciences Vertes* pour faire évoluer son portefeuille de matières premières vers un profil environnemental favorable. Il s'appuie pour cela sur des procédés de production et de transformation respectueux de la santé humaine et des écosystèmes environnementaux.

Grâce aux Piliers *Sciences Vertes*, le Groupe peut optimiser la production et la transformation des matières premières du portefeuille existant, ainsi que de celles en cours de développement. Le pilier *Sustainable Cultivation* assurera la production de biomasse en respectant les meilleures pratiques agricoles et de biodiversité, la qualité des sols, l'utilisation de produits phytosanitaires, les émissions de gaz à effet de serre et une bonne gestion de l'eau.

Les piliers de transformation de ces biomasses correspondent aux procédés de biotechnologie et fermentation, de chimie verte et d'extraction. Le Groupe promeut les principes de la chimie verte qui visent à développer des ingrédients à profil environnemental et de sécurité humaine favorable. Ces derniers proviennent de matières premières végétales de ressources renouvelables, dont le nombre d'étapes de synthèse, la consommation de solvants non ecotoxiques d'énergie, et la génération de sous-produits sont réduits au minimum.

(1) Calcul réalisé sur la base des consommations d'énergie nécessaire au chauffage de l'eau pour le rinçage des produits concernés. En 2022, une nouvelle méthodologie de calcul a été utilisée pour les produits d'hygiène (gel douche). Elle prend en compte uniquement les volumes d'eau relatifs à la douche utile, c'est-à-dire l'eau nécessaire pour rincer les produits cosmétiques. Cette méthodologie impacte les volumes globaux d'eau du Groupe et par conséquent les volumes globaux d'émissions de GES de scope 3 (impact sur l'ensemble des émissions de GES entre 7 et 8%). La ligne de base de 2016 a été recalculée avec cette méthodologie. Elle fera l'objet d'une publication début 2023.

(2) C'est-à-dire dont le contenu en carbone est majoritairement d'origine végétale.

En 2022, le volume en pourcentage des matières premières utilisées par L'Oréal issues des principes de la chimie verte ⁽¹⁾ s'est élevé à 28 %. Cela représente 665 ⁽²⁾ matières premières. Cette même année, parmi les matières premières nouvellement référencées, 82 % en nombre sont renouvelables. Par ailleurs, 13 nouvelles matières premières issues des principes de la chimie verte ont été référencées, soit 24 % du total.

Le Groupe considère la biodiversité comme une source essentielle d'innovation. L'accroissement prévu de l'utilisation de matières premières d'origine renouvelables doit se dérouler sans en faire pâtir les écosystèmes ou l'accès à ces ressources pour d'autres usages. Le Groupe s'engage à s'approvisionner de manière durable et responsable (voir paragraphe 4.3.1.2.2.).



En 2022, **61 %** des ingrédients de nos formules sont biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

Objectif
2030
95 %

Dans le cadre de son objectif 2030, le Groupe collabore avec des partenaires externes spécialisés tel que le BRGM pour définir une méthodologie scientifique robuste visant à qualifier les minéraux utilisés et s'assurer qu'ils soient issus de sources abondantes.

Respect de la biodiversité et contribution sociétale

Dès 2018, dans le cadre de l'initiative *Act4nature*, L'Oréal s'est fixé comme objectif d'avoir, en 2030, 100 % de ses matières premières d'origine biosourcée issues de sources durables. Pour figurer dans cette catégorie, les matières premières doivent répondre à des exigences de traçabilité, de respect des Droits de l'Homme et de conformité au Protocole de Nagoya.

La traçabilité des matières premières issues de sources durables

La traçabilité signifie qu'elles disposent d'une origine botanique et géographique identifiée.

Par ailleurs, grâce à des campagnes de traçabilité régulières auprès de ses fournisseurs, 100 % des ingrédients d'origine végétale sont tracés jusqu'à leur pays de production, voire jusqu'au site de production de la biomasse. En 2022, le portefeuille de matières premières biosourcées compte 1 704 ⁽³⁾ matières premières issues de 328 espèces botaniques cultivées dans plus de 100 pays.

Le respect des Droits Humains étendu à toute la chaîne de production

Le respect des Droits de l'Homme selon les principes de l'OIT est étendu à toute la chaîne de production de ces matières premières. En 2022, 100 % des matières premières biosourcées utilisées par le Groupe ont été réévaluées, notamment selon des critères de respect de la biodiversité et de travail forcé (voir SCAN Index ci-dessous).

La conformité avec les principes du Protocole de Nagoya

L'approvisionnement des plantes est réalisé de manière à favoriser le développement économique des producteurs et le respect des savoirs traditionnels issus de la biodiversité, en conformité avec les principes du Protocole de Nagoya.

Sur les 328 espèces botaniques qui sont à l'origine des matières premières biosourcées utilisées par le Groupe, environ 6 % ⁽⁴⁾ présentent de forts enjeux de biodiversité (espèce menacée, et impact de la production sur les milieux naturels) en fonction de leur provenance géographique, de leur mode d'extraction ou de production. Elles font l'objet de plans d'action spécifiques engagés avec les fournisseurs et bénéficient, si nécessaire, de l'appui systématique de tiers externes indépendants, afin de gérer les impacts réels sur les territoires d'origine des ingrédients.

La filière de l'huile de palme et de ses dérivés fait l'objet d'une approche « **Zéro Déforestation** » spécifique (voir ci-après). Fin 2022 100 % des approvisionnements relèvent de plans d'action avec les fournisseurs concernés.

Les autres filières représentent 22 % du portefeuille des matières premières biosourcées en volume et 86 % en nombre. Pour ces filières, L'Oréal a défini des indicateurs d'enjeux *sourcing* durable ⁽⁵⁾ afin d'en évaluer la durabilité.

Ces indicateurs sont consolidés au sein du **SCAN index** ⁽⁶⁾ qui facilite l'établissement de priorités lors de plans d'action *sourcing* durable. Le Groupe met régulièrement à jour les informations collectées. Il existe déjà des plans d'action d'amélioration avec les fournisseurs pour 71 % des volumes (45 % en nombre) des matières premières ayant des enjeux d'approvisionnement durable d'après le SCAN Index. Ces plans d'action visent à assurer un approvisionnement durable, pour atteindre l'objectif de 100 % des matières premières biosourcées du Groupe issues de sources durables.

L'Oréal a également lancé un programme d'accompagnement et de formation de plus de 200 fournisseurs. Désormais, ils sont formés au *sourcing* durable des matières premières afin de garantir la traçabilité des matières premières livrées à L'Oréal et la sécurisation des filières associées.

En fonction du niveau de risque environnemental et/ou social identifié sur ces filières, les fournisseurs sont notamment invités à déployer la procédure d'audit terrain des producteurs. Elle repose sur 88 indicateurs définis par L'Oréal avec le support de l'ONG *Rainforest Alliance* et a été révisée en 2019 par EcoCert, *The Biodiversity Consultancy* et *The Danish Institute for Human Rights*.

(1) C'est-à-dire issues de ressources renouvelables, transformées par un procédé éco-respectueux et présentant un profil environnemental favorable.

(2) Déterminées en fonction de la production.

(3) Calculé sur la base des achats prévisionnels entre janvier et novembre 2022.

(4) Calculé sur la base des achats prévisionnels entre janvier et novembre 2022.

(5) À partir d'indicateurs environnementaux, sociaux et économiques issus de bases de données externes (IDHI du PNUD, EPI de Yale University, Country Index de Verisk Maplecroft).

(6) Sustainable Characterization Index.

Les fournisseurs sont aussi invités à s'appuyer sur des certifications de sourcing durable adaptées à leur filière (Fair Trade, Sustainable Agricultural Network, Organic, etc.).

En s'appuyant sur un sourcing durable des matières premières biosourcées, L'Oréal participe à l'intégration économique et sociale de populations vulnérables en respectant l'environnement. En 2022, la proportion d'ingrédients biosourcés durablement s'élève à 92 %, affichant un léger ralentissement en raison de l'amélioration continue de la traçabilité du portefeuille biosourcé et de la mise à jour des pays à risque via le Scan Index conformément à l'évolution de chaque contexte géopolitique.



En 2022, **92 %** [☑] des ingrédients biosourcés de nos formules sont tracés et issus de source durable ⁽¹⁾.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR



(1) Pour la définition du périmètre voir les Notes méthodologiques.

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

Huile de son de riz : améliorer la résilience au changement climatique en Thaïlande

L'Oréal utilise de l'huile de son de riz provenant de Thaïlande pour ses propriétés antipelluculaires et antioxydantes (produits capillaires et de soin de la peau). En Thaïlande, la production de riz couvre au total 4 millions d'hectares et représente environ 20 % de la surface agricole du pays. Cinquième producteur mondial de riz, la Thaïlande en est aussi l'un des premiers exportateurs. La production de riz constitue donc un des principaux piliers de l'économie locale, bien que la monoculture du riz ait un impact négatif sur l'environnement.

Dès 2016, L'Oréal a lancé un projet d'approvisionnement responsable de son de riz auprès de petits producteurs dans la région d'Isan, au nord-est de la Thaïlande. Avec le soutien de l'ONG PUR Projet et de ses fournisseurs, L'Oréal accompagne quatre coopératives de producteurs dans la mise en place de pratiques climato-intelligentes, afin de rendre la riziculture de la région moins émettrice de méthane et plus résiliente au changement climatique. Dans ce cadre, la création de quatre parcelles a permis

de démontrer, grandeur nature, des techniques agricoles régénératives. Les pratiques présentées dans les parcelles de démonstration sont notamment :

- l'arrêt du labour, pour préserver les différents horizons du sol et maintenir leur capacité à retenir durablement l'eau ;
- l'agroforesterie en périphérie des rizières, pour encourager la diversification des revenus des agriculteurs et améliorer la biodiversité environnante ;
- l'adoption du Système de Riziculture Intensive (SRI) afin de réduire l'utilisation de l'eau et de limiter les émissions de méthane ; et
- l'utilisation intelligente de l'eau pour améliorer l'adaptation aux sécheresses.

Grâce à des agriculteurs volontaires et déterminés, le projet a su montrer concrètement à la communauté agricole les avantages de l'agriculture régénératrice, notamment la façon dont la séquestration carbone et la protection de la biodiversité peuvent augmenter considérablement les rendements et améliorer ses moyens de subsistance.

L'Oréal encourage massivement l'adoption des pratiques du SRI au sein d'un large panel d'agriculteurs. En 2022, 1 186 producteurs locaux ont bénéficié du projet, et 59 % d'entre eux étaient des femmes.

Respecter la biodiversité et mesurer son empreinte

La perte de biodiversité fragilise la sécurité alimentaire, la santé, la qualité de vie et de nombreux services fournis à nos économies (pollinisation, épuration de l'air, de l'eau, fertilité des sols). La capacité de résilience au changement climatique du Groupe est également touchée. La conversion des écosystèmes naturels en raison de l'agriculture et du développement urbain est reconnue par la science comme le premier facteur de perte de biodiversité, suivi par la pollution, le changement climatique et l'introduction d'espèces invasives.

Le Groupe montre un engagement de longue date pour préserver et utiliser durablement la biodiversité. Le programme L'Oréal pour le Futur vient renforcer cet engagement en plaçant la biodiversité au centre de ses ambitions.

Dans une démarche innovante et avec le cabinet expert *The Biodiversity Consultancy*, le Groupe a mesuré l'empreinte de ses activités industrielles et de sourcing sur les écosystèmes naturels.

Ce nouvel indicateur s'appuie sur trois paramètres : la surface au sol nécessaire, la perte en biodiversité liée aux pratiques et l'importance de la biodiversité dans l'écosystème concerné. Il estime que l'empreinte biodiversité de l'approvisionnement des ingrédients d'origine végétale représentait plus de 80 % de cette empreinte.

D'ici à 2030, L'Oréal s'est donc engagé à maintenir stable l'empreinte sur les écosystèmes nécessaires à la production de ses ingrédients d'origine végétale, comparativement à 2019. Les leviers identifiés pour atteindre cet objectif sont notamment :

- l'adoption de pratiques d'agriculture régénératrice par les fournisseurs, afin d'améliorer les rendements, de préserver la biodiversité et d'accompagner les agriculteurs dans la transition vers une agriculture plus durable ;
- la mise en œuvre d'un plan ambitieux de développement d'alternatives aux matières premières les plus impactantes, notamment grâce aux biotechnologies et aux procédés circulaires, dans le cadre du programme *Sciences Vertes* ; et
- le soutien à des projets de réhabilitation adjacents aux chaînes d'approvisionnement stratégiques.

En parallèle, L'Oréal continue de travailler sur les différentes méthodologies d'évaluation des impacts de ses activités sur la biodiversité en cours de développement en France et dans le monde. À ce titre, le Groupe participe aux travaux du *Corporate Engagement Program* du réseau *Science-Based Targets on Nature*, du club B4B+ ⁽¹⁾ de la CDC biodiversité ou du collectif d'entreprises *One Planet Business for Biodiversity* (OP2B).

En 2022, L'Oréal a, à la fois, affiné la méthodologie de calcul d'empreinte et les bases de données utilisées mais aussi améliorer ses données de traçabilité grâce à un échange constant avec ses fournisseurs.

Grâce à la qualité de ses données de traçabilité, L'Oréal a pu analyser l'importance de biodiversité relative à ses zones d'approvisionnement et ce, en utilisant la métrique STAR qui s'appuie sur les données de l'UICN (voir détails dans les notes méthodologiques). Cette analyse montre que :

- environ 70 % de l'occupation des sols relative à l'approvisionnement des ingrédients biosourcés du Groupe se produit dans des pays dans lesquels le risque d'impacter une biodiversité significative est très faible ou faible ; et
- 30 % des ingrédients biosourcés proviennent de régions où le risque d'impacter une biodiversité significative est moyen tels que l'Indonésie et la Malaisie pour l'huile de palme ou les Philippines pour le coco.

Ces résultats obtenus vont permettre d'affiner la stratégie d'approvisionnement par plante et par pays mais aussi de travailler sur des alternatives innovantes.

Engagement « Zéro Déforestation »

Dans sa politique « Zéro Déforestation » publiée en 2014, le Groupe s'était engagé, pour 2020, à ne plus compter de produit lié à la déforestation parmi ses ingrédients ou matières premières. Depuis 2007, les plans d'action de L'Oréal favorisent un **approvisionnement durable des matières premières agricoles** susceptibles d'être à l'origine de la déforestation (huile de palme et de soja, produits à base de fibres de bois, etc.).

En 2021, conscient de la menace mondiale toujours plus critique qui pèse sur les forêts et des conséquences sociales et environnementales de la déforestation, le Groupe a renouvelé ses ambitions, après consultation de ses parties prenantes. Ces nouvelles ambitions se trouvent dans sa **Politique Forêt 2030**.

Capitalisant sur les réalisations antérieures pour la palme, le soja et les fibres de bois, la Politique Forêt 2030 couvre davantage de matières premières, priorisées en fonction de leur intérêt stratégique et des risques sociaux et environnementaux constatés. Elle s'appuie sur une gestion durable et responsable tout au long des chaînes d'approvisionnement, ainsi que sur la préservation et la réhabilitation d'écosystèmes naturels adjacents aux zones de production. Elle s'insère donc dans la stratégie de sourcing durable du Groupe pour ses ingrédients, en définissant de nouveaux objectifs spécifiques à ces matières premières.

Au-delà de la dimension environnementale, les Droits Humains et l'amélioration des conditions de vie des communautés concernées sont au cœur de la Politique Forêt 2030.

Résultats par commodités

Palme : en 2022, L'Oréal a consommé 284 tonnes d'huile de palme et 88 156 tonnes de dérivés d'huile de palme et de palmiste. Ces dérivés proviennent respectivement de la pulpe

ou de l'amande du fruit du palmier. Ces huiles sont utilisées pour fabriquer de la glycérine, des acides gras et des alcools gras qui entrent dans la composition des produits du Groupe.

Dans le cadre de son engagement « Zéro Déforestation », L'Oréal déploie une stratégie spécifique au cas des dérivés d'huile de palme, en partenariat avec toutes les parties prenantes (producteurs, ONG et fournisseurs) :

- 100 % des approvisionnements en huile de palme et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste sont certifiés durables selon les critères de la RSPO ⁽²⁾ depuis 2012 ; et
- 96 % des principaux dérivés proviennent de sources identifiées (jusqu'aux moulins).

Palme - certification : 100 % de l'huile de palme utilisée par L'Oréal répond aux normes et procédures de la *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO), selon le modèle SG (*Segregated*) qui est le modèle de traçabilité le plus exigeant de la RSPO. 100 % des dérivés sont également certifiés.

L'Oréal a augmenté la part de ses achats physiquement certifiés pour atteindre 99 % de RSPO *Mass Balance* fin 2022, contre 98 % en 2021 et 95 % en 2020. Le complément reste couvert par le modèle RSPO *Book & Claim*.

Pour compléter ses objectifs de certification, L'Oréal s'est engagé à ce qu'au moins 30 % de ses volumes soient connectés physiquement aux projets terrain soutenant des petits planteurs indépendants. En 2022, 25,4 % de ces volumes étaient physiquement connectés à des projets de sourcing durable en Indonésie et Malaisie.

Palme - traçabilité : en 2014, dans le cadre de son engagement « Zéro Déforestation », le Groupe s'était engagé, pour fin 2015, à **tracer** jusqu'aux moulins les principaux dérivés de palme et de palmiste qu'il utilise. Une tâche complexe, car la transformation des dérivés implique une multitude d'acteurs et une ramification importante des chaînes d'approvisionnement.

Avec l'appui d'un cabinet d'experts indépendants, une première phase d'enquête a été menée en 2014 auprès des fournisseurs stratégiques de L'Oréal. Ces derniers représentaient plus de la moitié des volumes de dérivés de palme et de palmiste fournis à L'Oréal. Depuis 2015, L'Oréal actualise et enrichit sa collecte de données en étendant le périmètre à la totalité de ses fournisseurs, pour parvenir à tracer et identifier l'origine de 100 % de ses principaux dérivés de palme et de palmiste. Les résultats de ce travail établissent que la Malaisie et l'Indonésie sont les principaux pays d'approvisionnement. Ils établissent également que, pour l'année 2021, 98 % des volumes de dérivés de palme et de palmiste pouvaient être tracés jusqu'aux raffineries, 96 % jusqu'aux moulins et 48 % jusqu'aux plantations.

En 2022, sur la base de ce travail et dans un objectif de transparence, L'Oréal a publié sur loreal.com, pour la cinquième année consécutive, la liste des 944 moulins (928 en 2021) indirectement connectés à sa chaîne d'approvisionnement (plus de 90 % des volumes de dérivés de palme) et la liste de ses fournisseurs directs de dérivés.

Palme - outils de mesure : dès 2016, L'Oréal a cherché à compléter ses outils d'évaluation et sélection des fournisseurs de cette filière en développant un instrument spécifique, le *Sustainable Palm Index*. Celui-ci évalue chaque année l'engagement, les progrès et les réalisations des fournisseurs directs pour une huile de palme durable. Il évalue également les avancées vers l'objectif « Zéro Déforestation » et la conformité des fournisseurs aux exigences du Groupe. Rendu public en 2016, cet outil est disponible pour tous les acteurs de la *Supply Chain*.

(1) *Business for Positive Biodiversity, le Club des Entreprises pour une biodiversité Positive.*

(2) www.rspo.org

En 2018, pour aller plus loin, L'Oréal a entamé une collaboration avec ZSL (*Zoologica Society of London*) et Transitions. L'ambition était de développer un outil d'évaluation des raffineries et des *crushers* (extraction de l'huile des noyaux) à partir de leurs reportings, politiques et procédures. Les indicateurs de cette évaluation sont alignés sur les exigences des standards du Groupe en matière de déforestation. Cet outil est disponible et public depuis 2019. Au niveau des moulins, le Groupe L'Oréal s'appuie depuis 2016 sur l'outil d'évaluation des risques de *Global*

Forest Watch pour s'assurer qu'aucun dérivé tracé jusqu'aux moulins ne soit lié à la déforestation. En 2018, la procédure de traitement des cas de non-conformités des fournisseurs directs ou indirects à l'engagement « Zéro Déforestation » a, elle aussi, été publiée. Depuis novembre 2019, pour contribuer à la transformation sectorielle, L'Oréal est membre fondateur de *Action for Sustainable Derivatives* (ASD), une initiative coordonnée par BSR et Transitions. En son sein, le Groupe est notamment actif en partageant l'ensemble de ses méthodologies et outils développés depuis 2014.

Projet Palme avec le fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F) : intégrer l'agriculture régénérative dans la production de palme en Indonésie

L'Indonésie est le premier pays d'approvisionnement en dérivés d'huile de palme pour L'Oréal. Le Groupe y achète 72,8 % de ses volumes. La région de Sumatra, et plus spécifiquement le nord de l'île, est une zone particulièrement vulnérable au changement climatique. Pendant des décennies, des millions de petits exploitants agricoles indépendants des pays émergents ont misé sur l'huile de palme pour gagner leur vie. Aujourd'hui, ils sont encore largement laissés de côté dans la nécessaire transition de l'industrie, et rencontrent pourtant de multiples défis : la concurrence avec les grandes plantations, la baisse de la productivité, ou encore le manque de moyens financiers pour remplacer leurs arbres vieillissants.

Fidèle à son approche d'apprentissage par la pratique au sein de la coalition d'acteurs internationaux et locaux, L3F a lancé un projet inédit pour aider 2 500 petits exploitants indépendants à réussir cette transition à Sumatra. Le projet vise à construire une chaîne d'approvisionnement transparente, sans déforestation. Pour y parvenir, il s'agit d'employer des modèles d'agroforesterie adaptés aux

conditions locales, d'adopter l'agriculture régénératrice et de préserver la biodiversité dans les parcelles.

Depuis 2021, L'Oréal soutient ce projet ⁽¹⁾ qui contribuera à régénérer 8 000 hectares dans des zones d'exploitation dégradées, mais aussi à restaurer 3 500 hectares supplémentaires de biodiversité locale au-delà des parcelles dans des forêts productives et protégées environnantes. Les partenaires Mars et Danone s'approvisionnent en huile de palme, issue de la pulpe du fruit, tandis que L'Oréal s'est engagé à s'approvisionner en huile de palmiste, issue du noyau du fruit, un co-produit fourni par les petits exploitants de la zone du projet.

La monoculture de l'huile de palme est actuellement l'agrosystème dominant dans presque tous les villages (95 %). L'objectif principal est de former les petits planteurs aux meilleures pratiques de gestion durable des palmeraies et à l'agriculture régénératrice, en vue d'une intensification écologique. Ils sont également accompagnés et formés à la diversification par les cultures intercalaires, à l'agroforesterie, à la production d'engrais organiques et, enfin, à la gestion intégrée des parasites et des maladies afin de diminuer l'utilisation des produits phytosanitaires de synthèse et d'encourager la réhabilitation des sols et la replantation progressive des arbres.

Les parcelles de démonstration des pratiques d'agriculture régénératrices et d'agroforesterie mises en place par Livelihoods et les partenaires locaux visent à représenter une superficie totale de 46 hectares couvrant 13 villages.

Soja : en 2022, L'Oréal a consommé 309 tonnes d'huile de soja et 2 098 tonnes de dérivés d'huile de soja. En 2022, 100 % de l'huile de soja utilisée par L'Oréal provenant d'Amérique latine est issue de sources certifiées (IP – *Identity Preserved Proterra*) ou, majoritairement, d'un projet terrain certifié RTRS, Bio et *Fair For Life*. Ce projet vise à accompagner 36 petits producteurs de soja au Brésil et au Paraguay. Quant aux dérivés, ils proviennent surtout de zones classées sans risque de déforestation.

Papier/Carton : concernant les matériaux utilisés par L'Oréal pour ses packagings, le papier des notices et le carton des étuis sont issus de forêts gérées de façon durable (certification FSC ou PEFC) (voir section « Matéiovigilance et préservation des ressources »).

Améliorer le profil environnemental des emballages, des Publicités sur les Lieux de Vente (PLV) et des boutiques selon les principes de développement durable du Groupe

La politique environnementale en matière d'emballages repose sur les trois leviers (3R) : **Réduction, Remplacement, Recyclabilité**.

Réduction	concevoir des articles de conditionnement et des produits finis de dimensions et de poids réduits par rapport au contenu, consommant ainsi moins de ressources
Remplacement	substituer aux matériaux impactants, des matériaux alternatifs avec une empreinte environnementale réduite tels que les matériaux recyclés et les matériaux d'origine naturelle et renouvelable ; et
Recyclabilité	faire en sorte que les emballages puissent aller vers la circularité en s'intégrant dans les filières de recyclage

(1) En partenariat avec Mars Incorporated et Danone (partenaires et investisseurs historiques de L3F), mais aussi le fournisseur commun Musim Mas et l'association à but non lucratif SNV Netherlands Development Organisation, chargée de la mise en œuvre du projet auprès des fermiers.

Ces principes s'appliquent avant chaque lancement, dès le brief marketing. Le Groupe les orchestre par un processus global et systématique d'éco-conception des emballages, notamment à l'aide de l'outil de mesure SPOT. La stratégie packaging du Groupe intègre pleinement ses engagements de développement durable. L'Oréal déploie en outre de nouveaux outils (base de données, guides et procédures) au service des équipes de développement produits.

Un programme spécifique pour les PLV, fondé sur les principes d'éco-conception et d'économie circulaire, existe depuis 2018. Pour les points de vente en propre, un guide d'éco-conception et de construction est établi selon les principes de développement durable du Groupe. Sur ces deux initiatives, le Groupe partage ses guides et bonnes pratiques avec ses fournisseurs et distributeurs partenaires.



En 2022, **73 %** des produits nouveaux ou renouvelés présentent un profil environnemental amélioré grâce à un packaging amélioré.

Matériorigilance et préservation des ressources

L'Oréal exige une **qualité alimentaire** pour tous les matériaux utilisés dans ses emballages en contact avec les produits. Le Groupe mène également une démarche proactive auprès de ses fournisseurs afin de s'assurer de l'absence de substances sensibles dans les emballages. Pour garantir la conformité des articles de conditionnement livrés, des audits réguliers assurent un niveau de qualité et de sécurité sans compromis pour les consommateurs.

L'Oréal s'est engagé à arrêter la production de produits finis contenant du **PVC**. Cet engagement est tenu depuis le 1^{er} janvier 2018.

La maîtrise de l'origine des matériaux composant les emballages est un enjeu majeur qui exige un sourcing responsable. Pour ses emballages en papier, carton ou bois, L'Oréal s'est fixé comme objectif d'utiliser des matières provenant de forêts gérées de façon responsable et exploitées dans le respect des Hommes et des écosystèmes forestiers. Le Groupe utilise donc des emballages issus de forêts certifiées de préférence FSC ou PEFC (ou toute autre certification reconnue par PEFC International).

Depuis 2010, L'Oréal est membre en France du *Forest Stewardship Council* (FSC). Depuis 2022, L'Oréal est membre du *Forest Stewardship Council* (FSC) International. Le label FSC est le seul revendiqué sur les emballages papier ou carton des produits du Groupe.

En 2022, 98 % du papier des notices et 99 % du carton des étuis (packaging secondaire) étaient certifiés issus de forêts gérées de façon durable. Dans le cadre de sa nouvelle **Politique Forêt 2030**, L'Oréal renforce ses ambitions pour dépasser les exigences de la certification, en étendant son champ d'application pour couvrir ses emballages primaires, secondaires et tertiaires. Ainsi, en 2022 90 % des emballages primaires, secondaires et tertiaires du Groupe étaient certifiés issus de forêts gérées de façon durable.

Dans une démarche d'amélioration continue de sa **traçabilité**, L'Oréal a pris l'engagement que d'ici 2030, 100 % des biomatériaux d'emballages soient traçables et issus de sources durables, sans lien avec la déforestation. À cet effet, le Groupe s'appuiera sur la certification *Chaîne de Contrôle* de ses fournisseurs d'emballage, et sur la connaissance des pays d'origine de leurs approvisionnements (sites de

production de la matière, origine des fibres). Ainsi, en 2022, 89 % des fournisseurs directs d'emballages primaires, secondaires et tertiaires étaient certifiés Chaîne de Contrôle, et 98 % des achats directs d'emballages primaires, secondaires et tertiaires de 2021 ont été tracés jusqu'à leurs pays d'origine (forêts).

Réduire le poids et le volume pour optimiser les ressources utilisées



En 2022, le Groupe a réduit de **3 %** en intensité la quantité d'emballage utilisée pour ses produits par rapport à 2019.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

Objectif
2030
- 20 %

Réduire le poids et le volume des emballages des produits fait partie intégrante de la conception. C'est aussi un levier majeur pour améliorer leur profil environnemental. Chaque année, L'Oréal lance de nouvelles initiatives visant à **réduire la quantité de matériaux utilisés dans les emballages**.

Une démarche d'allègement continu est menée sur les produits existants. À titre d'illustration, deux initiatives réalisées en 2022 peuvent être citées :

- Lancôme a renouvelé son parfum La Vie Est Belle en allégeant les formats de flacons entre 10 et 15 % ; et
- la rénovation du produit de coloration L'Oréal Professionnel Inoa a donné lieu à la suppression de la notice, remplacée par une impression à l'intérieur de l'étui. Ces changements ont réduit de 25 % le poids de l'emballage (primaire et secondaire).

En outre, pour réduire l'utilisation des ressources destinées au packaging, L'Oréal met sur le marché un nombre croissant de **références réutilisables**, c'est-à-dire rechargeables ou reemplissables. Par exemple, Giorgio Armani a lancé son parfum rechargeable Armani Code. La marque Garnier, elle, a lancé de nouvelles poches de shampoing Ultra Doux pour reemplir le flacon d'origine. Dans ce dernier cas, des nouvelles capsules adaptées facilitent le remplissage de recharges.

Pour limiter les volumes d'emballages de ses produits finis, L'Oréal a défini une feuille de route de réduction à la source, ainsi que ses propres procédures, respectueuses des réglementations locales et qui les dépassent même dans la plupart des pays.

Le Remplacement de nouvelles sources de matériaux



En 2022, **26 %** des matériaux d'emballage plastiques sont d'origine recyclée ou biosourcée.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

Objectif
2025
50 %

Objectif
2030
100 %

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

Conscient qu'utiliser des ressources non renouvelables va à l'encontre de la durabilité, le Groupe cherche à les substituer par des matériaux issus du recyclage ou de la biomasse, ou de technologies décorrélées des ressources fossiles. En 2022, L'Oréal a utilisé 172 158 tonnes de plastique dans ses emballages primaires, secondaires et tertiaires. **Le Groupe s'est engagé à atteindre 50 % de plastiques non fossiles d'ici 2025.**

Dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, le Groupe vise à atteindre **100 % de plastique d'origine non fossile d'ici 2030.**

De nombreuses marques incorporent du **plastique recyclé** dans leurs flacons (jusqu'à 100 %), ainsi que d'autres matériaux recyclés dans les packagings (verre, papier ou aluminium recyclés). En 2022, 94 230 tonnes de matériaux recyclés⁽¹⁾, dont 58 142 tonnes en packaging primaire et secondaire, ont permis d'économiser la quantité équivalente de matériaux vierges. Pour le PET ⁽²⁾, 78,1 % de la quantité mondiale consommée par le Groupe est du PET recyclé, soit 33 912 tonnes.



94 230 tonnes
de matériaux recyclés utilisés
dans les emballages du Groupe.

Par exemple, les Eaux Micellaires de Garnier intègrent désormais 100% de PET PCR ⁽³⁾. Les mêmes efforts concernent les contenants en PE ⁽⁴⁾, notamment les flacons Cerave, lancés en Chine, qui contiennent désormais 100 % de PE PCR. D'autres gammes de produits intègrent également d'autres types de matériaux recyclés. Citons les produits de colorations Dia Light et Inoa, dont les tubes sont désormais produits à partir d'aluminium 95 % PCR. Au-delà des produits capillaires et de soin de la peau, d'autres exemples existent, par exemple dans le maquillage. En 2022, la flaconnette du mascara Mega Mousse de la Maybelline Green Edition contient 96 % de PP recyclé. Celle de *Tinted Oil* se compose de 20 % de verre recyclé. Quant aux emballages en verre, les initiatives d'intégration du verre recyclé continuent dans ces catégories de produits : le soin de la peau, le maquillage, les parfums et le capillaire.

Dans le but de mettre en œuvre de nouvelles solutions circulaires pour les emballages plastique, L'Oréal collabore avec un **écosystème de partenaires** :

- le consortium de L'Oréal avec Carbios met au point une technique de bio-recyclage. Il s'agit d'utiliser des enzymes hautement spécifiques permettant de recycler plus largement les plastiques PET et les fibres polyester. Ce procédé innovant permet de produire un PET recyclé équivalent au PET vierge. En avril 2019, Suntory, Nestlé Waters et Pepsi-Co ont rejoint ce consortium ;
- le partenariat signé en 2018 avec *LOOP Industries*[®], qui dépolymérise du PET post-consommation pour obtenir du PET de qualité vierge ; et
- le partenariat signé en juillet 2019 avec PURECYCLE dont l'activité est de produire du PP recyclé .

(1) Matériaux recyclés post-consommation (PCR)

(2) Polyéthylène téréphtalate

(3) Matériaux recyclés post-consommation (PCR).

(4) Polyéthylène.

(5) Cadum, Garnier, L'Oréal Paris, Narta, Ushuaïa, Vichy, etc.

La Recyclabilité : l'intégration dans les filières de circularité



En 2022, **38 %** des emballages plastiques du Groupe sont rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

Objectif
2025
100 %

Dès 2017, L'Oréal a rejoint l'initiative *New Plastics Economy* (NPEC) de la Fondation Ellen MacArthur. Elle vise à repenser le cycle de vie du plastique pour qu'un emballage en plastique ne devienne jamais un déchet, et qu'il soit ré-intégré dans l'**économie circulaire** sous forme de matériaux de valeur biologique ou technique.

Depuis 2018, L'Oréal est partenaire de la Fondation Ellen MacArthur, avec notamment pour ambition d'arriver à 100 % des emballages plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025. Cette ambition est l'un des engagements de L'Oréal au travers du *Global Commitment* de Ellen MacArthur, suivis par le *Progress Report* annuel.

En 2022, le pourcentage d'emballages plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables était de 38 %.

Éliminer les éléments d'un emballage qui perturbent le recyclage améliore leur recyclabilité. Par exemple, Garnier a supprimé les étiquettes métallisées sur sa gamme des Eaux Micellaires en Europe. Ces mesures ont permis de **supprimer des perturbateurs** de la détection du plastique dans les centres de tri automatiques.

Pour améliorer le recyclage de leurs produits, les marques du Groupe ont mis au point pour les consommateurs des consignes de tri détaillées.

Par ailleurs, en partenariat avec l'éco-organisme CITEO, plusieurs marques de L'Oréal en France ⁽⁵⁾ poursuivent une campagne de sensibilisation au tri (publicités, médias, etc.). Enfin, la plateforme « www.beaute.fr » accompagne les consommateurs dans leur démarche de tri de leurs produits de beauté après usage.

Impact environnemental et outils

Pour évaluer l'impact de ses produits finis, le Groupe met des outils à la disposition de ses centres de conception :

- SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool*), un outil d'évaluation de l'impact d'un emballage. Cette innovation permet, dès 2017, de répondre aux engagements de développement durable du Groupe (voir le paragraphe 4.3.1.3.1.) ;
- un outil d'aide à la réduction des impacts environnementaux des emballages de transport des articles de conditionnement des fournisseurs vers les usines et emballages de transport des produits finis des usines vers les centrales de distribution du Groupe, notamment au travers d'une optimisation de la palettisation.

Pour **partager ses recherches et résultats avec l'industrie cosmétique**, L'Oréal a créé en 2018 avec Quantis (société de consulting en environnement) l'initiative SPICE (*Sustainable Packaging Initiative for Cosmetics*). SPICE a pour vocation d'échanger sur les bonnes pratiques et méthodologies de chacun des acteurs cosmétiques, afin de faire converger et d'enrichir les méthodes d'évaluation d'empreinte environnementale du *packaging*. L'Oréal y partage sa méthodologie SPOT- *Packaging*. Le suivi des travaux et des réalisations, ainsi que le plan pour les mois à venir sont accessibles sur la plateforme ouverte www.Open-Spice.com. L'initiative SPICE compte désormais plus de 34 membres mondialement. L'outil dédié SPICE a été lancé en juillet 2020.

Pour plus de transparence vis-à-vis du consommateur, L'Oréal a initié le déploiement de l'outil PIL (*Product Impact Labelling*). Il s'agit d'un scoring **de A à E de l'impact environnemental des produits**, disponible sur les sites web de certaines marques du Groupe pour 8 catégories de formules (voir paragraphe 4.3.1.3.2. B).

Depuis 2018, L'Oréal met en œuvre, avec ses équipes et ses fournisseurs, un programme mondial d'éco-conception des PLV et de mobilier, qui repose sur :

- 14 règles d'or robustes et pragmatiques ;
- des supports de formations pour équipes et fournisseurs ;
- un suivi d'indicateurs ;
- des partages de bonnes pratiques ; et
- des événements inter-équipes autour du développement durable, incluant les fournisseurs.

Les principes portent notamment sur les matériaux : recyclés et biosourcés, poids, recyclabilité ou séparabilité matériaux, optimisation des consommations électriques (PLV permanentes). L'Oréal teste et développe avec ses fournisseurs et des acteurs locaux, des process d'économie circulaire, notamment dans le cadre de la désinstallation, du recyclage ou de dons. L'Oréal continue à partager ses bonnes pratiques, par exemple avec la FEBEA (Fédération des Entreprises de la beauté).

En 2022, L'Oréal continue à déployer son programme *Sustainable Retail Box*. Ce programme d'action, aligné sur les standards les plus élevés, agit concrètement pour la conception et la construction responsable des boutiques en propre ⁽¹⁾. En 2022, parmi les 52 boutiques nouvelles ou rénovées du Groupe, toutes ont engagé une démarche écoresponsable alignée sur les standards les plus élevés de L'Oréal. 26 ⁽²⁾ d'entre elles affichent un taux d'éco-conception de plus 100 % ou sont certifiées LEED Gold.

Pour les PLV permanentes, mais aussi pour nos espaces de vente, le Groupe fait appel à des Bureaux d'Études experts en éclairage pour optimiser ses consommations énergétiques sans compromettre la qualité des éclairages en boutique. Les projets pilotes sont prometteurs, en particulier pour la réduction des impacts environnementaux. En 2022, les équipes continuent à déployer les guides opérationnels lancés en 2021 pour les nouveaux développements.



En 2022, **97 %** des présentoirs publicitaires sur les lieux de vente sont écoconçus et **50 %** des boutiques en propre, nouvelles ou rénovées, sont conçues et construites selon les principes de développement durable du Groupe.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR



(1) Donnée consolidée sur la base d'un questionnaire renseigné directement par les points de vente/PLV.

4.3.1.3.2. Associer les consommateurs à la transformation du Groupe

A/ Qualité et sécurité des produits : une priorité

L'Oréal développe et conçoit des produits cosmétiques dont la qualité répond aux besoins des consommateurs et des professionnels. La sécurité des consommateurs étant pour L'Oréal une priorité absolue, évaluer la sécurité de ces formules et de leurs ingrédients est au cœur du développement des nouveaux produits. C'est aussi un prérequis à leur mise sur le marché. De ce fait, **les consommateurs du monde entier ont accès à des produits cosmétiques de même qualité dont la sécurité est démontrée.**

Dans le monde entier, les usines de L'Oréal fabriquent leurs produits cosmétiques sous l'égide des normes internationales de l'ISO. La quasi-totalité des usines est certifiée ISO 9001 et met en œuvre les exigences de la norme ISO 22716 relatives aux Bonnes Pratiques de Fabrication pour les produits cosmétiques. Cette norme expose des exigences pour la fabrication, le conditionnement, le contrôle, le stockage et l'expédition, afin d'obtenir un produit cosmétique correspondant à la qualité définie.

La sécurité de 100 % des produits du Groupe est évaluée avec rigueur. Un rapport de sécurité est établi.

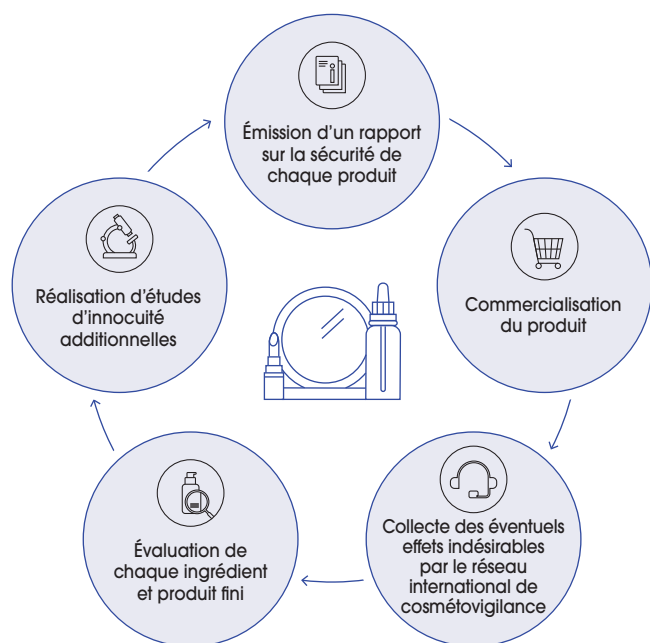
La Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité Humaine et Environnementale évalue spécifiquement la sécurité des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients utilisés et des formules avant leur mise sur le marché. Elle s'appuie sur des données de sources multiples : littérature, évaluations *in silico*, tests *in vitro* sur des modèles cellulaires et essais cliniques de tolérance chez l'homme. Ces mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout, afin de protéger la santé des consommateurs du monde entier. Une fois le produit fini mis sur le marché, une surveillance de possibles effets indésirables est assurée pour garantir la sécurité du produit tout au long de sa vie.

L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des effets indésirables potentiels qui peuvent survenir une fois le produit présent sur le marché. Le Groupe mène cette tâche avec son réseau international de cosmétovigilance. Celui-ci collecte, valide et analyse, par des méthodes rigoureuses et reconnues, les effets indésirables liés à l'utilisation d'un produit cosmétique. Ceci permet d'adopter, si nécessaire, les mesures correctives appropriées.

(1) Matériaux, énergie, accessibilité, gestion de l'eau, des déchets de construction, qualité de l'air intérieur, ergonomie, etc.

(2) Donnée consolidée sur la base d'un questionnaire renseigné directement par les points de vente

Le cycle relatif à la sécurité est résumé dans le tableau suivant :



Face aux interrogations que la société civile peut avoir concernant certaines substances et leurs effets sur la santé et l'environnement, la position de L'Oréal peut se résumer en trois points :

- vigilance vis-à-vis de toute nouvelle donnée scientifique les concernant ;
- collaboration avec les autorités compétentes ; et
- précaution conduisant à la substitution d'ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté.

Le lancement en 2019 du site internet « Au cœur de nos produits » (*Inside our products*) marque la volonté de transparence accrue du Groupe à ce sujet.

Enfin, les normes de qualité de la production encadrent la qualité des produits, de la conception à la distribution, en passant par la production. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 9001 pour leur production et suivent les Bonnes Pratiques de Fabrication selon la norme ISO 22716.

Le processus d'évaluation de la sécurité des produits

L'Oréal a instauré un processus afin que tous les produits développés par le Groupe, quelle que soit la localisation géographique du laboratoire maître d'œuvre, soient soumis à une évaluation rigoureuse et de même niveau de leur sécurité. La Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité ⁽¹⁾ réalise ces évaluations selon une approche scientifique multidisciplinaire, et à chaque étape du cycle de vie d'un produit. L'Oréal répond ainsi aux exigences de sécurité des réglementations en vigueur dans l'ensemble des pays où ses produits sont commercialisés.

Chaque produit mis sur le marché fait l'objet d'une évaluation de la sécurité.

L'évaluation de la sécurité d'un produit repose sur celle de chaque ingrédient qui entre dans sa composition et sur celle du produit fini même. Elle se fait sur la base des données de sécurité existantes ainsi que des dernières connaissances scientifiques, et prend en compte les conditions d'utilisation du produit. Si nécessaire, L'Oréal réalise des études d'innocuité additionnelles dans des laboratoires qualifiés dans le monde entier. Des scientifiques expérimentés et spécialement formés aux questions de sécurité des ingrédients et produits cosmétiques interprètent leurs résultats.

Les Principes Ethiques de L'Oréal, ancrés à la fois dans la rigueur scientifique et la prise en compte des enjeux sociétaux, conduisent à une logique d'anticipation. Cela conduit à faire évoluer les formulations en retirant et/ou en substituant certaines substances en fonction des nouvelles données.

La valeur ajoutée de L'Oréal en matière d'évaluation de la sécurité des ingrédients et des produits finis repose sur l'investissement réalisé depuis près de 40 ans dans le

développement de méthodes prédictives et dans l'ingénierie tissulaire, ainsi que leur reconnaissance réglementaire internationale. Le Groupe investit depuis de très nombreuses années dans la science et la technologie pour créer de nouveaux outils d'évaluation qu'utilisent au quotidien les évaluateurs de la sécurité.

L'Oréal collabore également avec l'ensemble des acteurs internationaux impliqués dans ces domaines pour développer des solutions alternatives transversales dans le domaine de l'évaluation de la sécurité.

Cet engagement historique a permis au Groupe de ne plus réaliser de test sur l'animal de laboratoire pour aucun de ses produits depuis 1989, soit 14 ans avant que la réglementation ne l'exige. De même, L'Oréal ne teste plus ses ingrédients sur les animaux. L'Oréal ne tolère plus aucune exception à cette règle, et ce partout dans le monde. Le Groupe ne délègue pas non plus cette tâche à d'autres. Certaines autorités sanitaires peuvent néanmoins décider de conduire elles-mêmes des tests sur animaux pour certains produits cosmétiques, comme c'est encore le cas en Chine. L'Oréal est l'entreprise la plus engagée depuis plus de 10 ans auprès des autorités et des scientifiques chinois pour faire reconnaître les méthodes alternatives et faire évoluer la réglementation cosmétique vers une élimination totale et définitive des tests sur animaux. En 2014, une avancée a permis à certains produits fabriqués en Chine de ne plus être soumis à une expérimentation animale. Depuis 2021, les produits non fonctionnels importés ne nécessitent plus d'expérimentation animale, s'ils disposent d'une évaluation de la sécurité et d'un certificat de bonne fabrication délivrés par leur pays d'origine.

En définitif, les produits L'Oréal évoluent continuellement au rythme des innovations technologiques, mais avec le souci constant de garantir le plus haut niveau de sécurité aux consommateurs et aux professionnels.

(1) Worldwide Safety Evaluation.

B/ Sensibiliser les consommateurs à des modes de vie durable

Le Groupe veut donner à tous ses consommateurs la possibilité de faire des choix de consommation durable.

L'outil d'évaluation environnementale et sociale SPOT, déployé à l'ensemble des marques du Groupe ⁽¹⁾, établit depuis 2017 le profil environnemental et social de tous les nouveaux produits.

Affichage de l'impact environnemental et social des produits

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe a créé un système d'affichage de l'impact environnemental et social de ses produits, avec un Score Environnemental allant de A à E pour aider les consommateurs à faire des choix de consommation éclairés.

Cet outil de comparaison entre produits d'une même catégorie, repose sur la méthodologie de mesure d'impacts SPOT, développée avec 11 experts internationaux indépendants suivant les directives du *European Product Environmental Footprint* (PEF) pour mesurer scientifiquement l'impact environnemental et social d'un produit. Elle prend en compte 14 facteurs d'impact planétaires tels que les émissions de gaz à effet de serre, le stress hydrique, l'acidification des océans ou l'impact sur la biodiversité

Ces impacts sont mesurés à chaque étape du cycle de vie d'un produit et calculés en tenant compte non seulement de la culture et de l'extraction des matières premières, de la fabrication du produit et du transport, mais aussi de la phase d'utilisation par le consommateur et de la recyclabilité du packaging.

Ces informations sont accessibles aux consommateurs sur les pages produit des sites internet de nos marques. La première phase de déploiement a débuté en France en juillet 2020, avec la catégorie des soins du cheveu Garnier. L'affichage est désormais disponible pour quatre catégories de produits (shampooing, après-shampooing & masque, nettoyant visage, nettoyant corps), cinq marques internationales (Biotherm, Garnier, La Roche Posay, L'Oréal Paris, Vichy), dans vingt-trois pays européens, aux Etats-Unis, au Canada, au Mexique et en Indonésie.

En parallèle, L'Oréal s'est engagé dans une démarche sectorielle, en cocréant avec ses concurrents le **Consortium**

EcoBeauty-Score dont l'objectif est de développer un système d'affichage environnemental commun à l'ensemble de l'industrie cosmétique. Ce système sera adossé à une méthodologie scientifique de mesure des impacts environnementaux en ligne avec les recommandations de la Commission Européenne, telle que celle utilisée par le Groupe dans le cadre son initiative d'affichage environnemental. Comme les autres membres, L'Oréal s'est engagé à partager au sein du Consortium son expérience dans le domaine et dans le respect des lois *anti-trust*.

Compte tenu de la contribution active de L'Oréal à l'élaboration de l'EcoBeautyScore, le Groupe a ralenti en 2022 le rythme de déploiement de son propre système d'affichage de l'impact environnemental et social de ses produits. Il continuera néanmoins en 2023 à le déployer sur de nouvelles marques et dans de nouveaux marchés.



En 2022, le score d'impact environnemental a été calculé pour **83 %** des produits rincés du groupe. L'affichage de ces scores, complété de leurs données d'impact social, se déploie de façon progressive dans nos marchés.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

L'engagement environnemental et sociétal des marques

Conscient de la capacité d'influence de ses marques, L'Oréal les encourage à sensibiliser et mobiliser leurs parties prenantes sur de grands défis environnementaux et sociétaux. Chaque marque doit ainsi identifier une cause qui lui est propre, soutenir un partenaire associatif engagé sur le sujet, et mener des campagnes de sensibilisation auprès du grand public.

Dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est engagé à ce que d'ici 2030, 3 millions de personnes bénéficient des programmes d'engagement sociétaux de ses marques. En 2022, 22 marques se sont activement engagées dans un programme d'engagement sociétal, permettant à plus de 2 500 000 personnes ⁽²⁾ de bénéficier d'un soutien, en partenariat avec des ONG.

L'Oréal Paris	A l'initiative du programme <i>Stand Up contre le harcèlement de rue</i> , en partenariat avec l'ONG Right To Be. En 2022, plus de 800 000 personnes, dans plus de 41 pays, ont appris à réagir en toute sécurité au harcèlement de rue. La formation, basée sur la méthodologie des 5D ⁽³⁾ , apprend aux victimes et témoins de harcèlement de rue à réagir sans se mettre en danger.
Maybelline	A développé l'initiative <i>Brave Together</i> pour agir contre l'anxiété et la dépression. La marque soutient 35 associations dans plus de 25 pays. Celles-ci fournissent un accès à des lignes d'écoute et à divers outils de soutien personnalisé.
Yves Saint Laurent beauté	Programme « Aimer sans Abuser » qui s'engage contre les violences domestiques, en partenariat avec des ONG locales. La marque a lancé une formation riche en ressources qui soutient les victimes et les personnes désireuses d'aider leur entourage. En 2022, plus de 377 242 personnes en ont bénéficié.
Giorgio Armani	Programme <i>Acqua for Life</i> qui s'engage à donner un accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les régions arides. En partenariat avec l'UNICEF, WaterAid, et Water.org, la marque a investi plus de 12 millions d'euros pour fournir un accès à l'eau potable à plus de 540 000 personnes dans 21 pays.

(1) Hors acquisitions récentes.

(2) Donnée consolidée sur la base d'une déclaration transmise directement par les ONG partenaires

(3) <https://www.stand-up-international.com/fr/fr/our-training/bystander>

4.3.1.4. Répondre aux référentiels Climat les plus exigeants

4.3.1.4.1. Bilan gaz à effet de serre : un exercice annuel

L'Oréal réalise annuellement un Bilan gaz à effet de serre (Bilan GES), pour l'ensemble des activités du Groupe, afin de mesurer ses émissions de CO₂ et d'identifier les plans d'actions permettant de réduire son impact. Établi depuis 2007, ce bilan suit les règles du **Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)**, la méthode de référence internationale en matière de comptabilisation des émissions de GES. Il permet de déterminer l'empreinte Carbone globale du Groupe, selon trois catégories - Scopes - précédemment définies au paragraphe 4.3.1.1.3.

En 2022, le bilan GES du Groupe L'Oréal est estimé à 11 270 milliers de tonnes équivalent CO₂.

Scopes 1 et 2 – émissions mesurées et reportées mensuellement

Les Scopes 1 et 2 correspondent à ceux pour lesquels le Groupe agit directement :

- en déployant des démarches de sobriété énergétique et en améliorant de manière significative l'efficacité énergétique des bâtiments, des équipements, et des procédés industriels ;
- en contribuant localement à la transition vers les énergies renouvelables dans les pays où les sites du Groupe opèrent. L'Oréal a mis en place une politique ambitieuse en matière d'énergies renouvelables qui privilégie la production et la consommation sur site (autoconsommation) ; puis la mise en place de *Power Purchase Agreements* (PPA) sur le long terme ; et enfin l'achat d'énergie renouvelable produite localement.

Ces émissions de CO₂ sont mesurées par l'ensemble des sites du Groupe et reportées de façon mensuelle.

	OBJECTIFS 2025	2020	2021	2022
Sites industriels	- 100 % (vs 2005)	- 81 %	- 87 %	- 91 %
Sites administratifs et centres de recherche	- 100 % (vs 2016)	- 76 %	- 83 %	- 91 %

Évolutions des données publiées des Scopes 1 et 2 depuis 2016 (en milliers de tonnes équivalent CO₂) ⁽¹⁾

		2016	2017 ⁽²⁾	2018	2019	2020	2021	2022
Scope 1	Sites industriels	55,5	49,7	46,6	43,6	39,0	25,9	18,9
	Sites administratifs et centres de recherche	6,5	8,0	7,7	6,4	4,1	1,8	0,9
	Groupe	62,0	57,7	54,3	50,0	43,1	27,7	19,7
Scope 2	Sites industriels	25,7	15,9	8,9	8,2	7,0	5,7	2,5
	Sites administratifs et centres de recherche	26,5	25,3	25,7	22,1	5,7	4,9	2,9
	Groupe	52,2	41,2	34,6	30,3	12,6	10,6	5,4
Scopes 1 + 2	Sites industriels	81,2	65,7	55,5	51,8	46,0	31,6	21,3
	Sites administratifs et centres de recherche	32,9	33,2	33,4	28,5	9,8	6,7	3,8
	Groupe	114,2	98,9	88,9	80,3	55,8	38,3	25,1

(1) Ces données sont l'image des données publiées chaque année dans les différents rapports de gestion. Dans de rares cas, certaines données de l'année précédente et déjà publiées peuvent être modifiées lorsque des imprécisions ou erreurs sont découvertes après la clôture de l'exercice. Ces données sont tracées et font partie de la revue de cohérence annuelle. Elles sont intégrées dans les données publiées chaque année.

(2) En 2017 uniquement, les Scopes 1 et 2 publiés avaient été enrichis des émissions estimées annuellement pour les véhicules en location longue durée et pour les boutiques opérées en propre. L'année 2017 publiée dans ce tableau n'intègre pas ces émissions.

(3) Les émissions de Scopes 1 et 2 publiées depuis 2016 n'incluent pas les émissions liées aux consommations d'énergie des boutiques opérées en propre et aux consommations de la flotte de véhicules en location longue durée car la majorité de ces émissions sont estimées. Ces émissions s'élèvent à environ 66 milliers de tonnes équivalent CO₂. Un travail va être conduit début 2023 pour réintégrer ces émissions dans les Scopes 1 et 2 et publier un scope complet sur le prochain exercice.

Scope 3 – émissions estimées annuellement

Le Scope 3 regroupe toutes les autres émissions de gaz à effet de serre qui ne sont pas liées directement aux sites opérés par le Groupe ni à la fabrication des produits dans les usines du Groupe, mais à d'autres étapes de son cycle de vie (approvisionnement, transport, utilisation, fin de vie, etc.) ou d'autres impacts liés à l'activité du Groupe (déplacements professionnels, etc.). Ces émissions font l'objet d'une estimation annuelle selon la méthodologie du *GHG Protocol*.

En 2022, le Scope 3 du Bilan GES a fait l'objet d'un travail d'amélioration des données d'entrée, des périmètres et des facteurs d'émissions. Pour l'année 2022, le Scope 3 du Groupe L'Oréal est estimé à 11 245 milliers de tonnes, soit une augmentation d'environ 0,7 million de tonnes par rapport à 2021, principalement due aux achats directs et indirects.

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

Le GHG Protocol définit 15 postes d'émissions associés au Scope 3 :

Mont ou aval	Catégories du Scope 3	Périmètre	Émissions 2022 (en milliers de tonnes CO ₂ éq.)
Amont	1. Produits et services achetés	Émissions de CO ₂ liées à la préparation de tous les matériaux utilisés pour les produits fabriqués par le Groupe, ainsi que pour leur promotion sur les lieux de vente. Ces émissions incluent l'extraction des matériaux, leur transport jusqu'aux fournisseurs, puis leur transformation avant livraison ; cela représente notamment 1 063 284 tonnes CO ₂ éq. pour les matières premières composant nos formules, et 1 718 281 tonnes CO ₂ éq. pour les éléments de packaging de nos produits. Les émissions CO ₂ de ce poste intègrent également les achats de services réalisés par L'Oréal (marketing, publicité, etc.). (voir paragraphe 4.3.1.2.2.)	4 556
	2. Biens d'équipement	Émissions de CO ₂ liées aux biens d'équipement acquis ou loués par L'Oréal en 2022 (immobilier, production, informatique, etc.).	813
	3. Activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie (non incluses dans les émissions des Scope 1 et Scope 2)	Émissions de CO ₂ liées à l'extraction, à la production et au transport du combustible et de l'énergie achetés par L'Oréal. Il comprend également les pertes lors de la distribution d'électricité.	151
	4. Transport et distribution en amont	Émissions de CO ₂ générées par les transports des articles achetés et acheminés vers les sites de production ou de distribution.	151
	5. Déchets générés par les sites	Émissions de CO ₂ liées au traitement des déchets de production et des effluents (par un tiers) provenant des installations exploitées et/ou détenues par L'Oréal.	8
	6. Déplacements professionnels	Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels de l'ensemble des collaborateurs de tous les pays. Ces émissions prennent en compte les différents types de transport utilisés (avion, train, voiture de location courte durée, etc.).	97
	7. Déplacements domicile/travail des salariés	Émissions de CO ₂ liées aux trajets des employés de leur domicile au lieu de travail. Cette catégorie intègre également les émissions de CO ₂ liées aux consommations énergétiques des employés en télétravail.	112
	8. Actifs loués en amont	Émissions de CO ₂ générées par les consommations d'énergie des boutiques et les consommations de carburants des véhicules en location longue durée.	67
Aval	9. Transport et distribution en aval	Émissions de CO ₂ liées au transport des produits vendus qui intègrent : les flux de transport des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client (443 535 tonnes CO ₂ éq.) et les déplacements des consommateurs depuis et vers les points de vente (29 217 tonnes CO ₂ éq.). Les émissions CO ₂ de ce poste intègrent également les consommations d'énergie associées aux matériels utilisés pour la promotion des produits sur le lieu de vente (116 201 tonnes CO ₂ éq.).	589
	10. Traitement des produits vendus	Non pertinent : notre production est utilisée directement par le client final. Il n'y a pas de transformation de produits intermédiaires.	-
	11. Utilisation des produits vendus	Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation d'eau chaude par les consommateurs pour le rinçage de certains produits L'Oréal, tels que les shampoings, les gels douche, les produits de coloration, etc. Ces émissions dépendent principalement de la nature et du mode de production de l'énergie utilisée pour chauffer l'eau (différents selon le pays d'utilisation). (Voir paragraphe 4.3.1.3.)	4 102
	12. Traitement des produits vendus en fin de vie	Émissions de CO ₂ liées au traitement des produits vendus après leur utilisation : les articles de conditionnement traités dans les filières existantes et les effluents traités dans des stations d'épuration. Ces émissions dépendent principalement de la nature et du mode de production de l'énergie utilisée pour chacun des traitements.	520
	13. Actifs loués en aval	Non pertinent : il n'y a pas d'exploitation d'actifs détenus par L'Oréal et loués par d'autres entités.	-
	14. Franchises	Émissions de CO ₂ liées aux consommations d'énergie des boutiques franchisées du Groupe.	-
	15. Investissements	Émissions de CO ₂ associées aux investissements de L'Oréal en 2022. Les investissements sont comptabilisés en fonction de la part des investissements de L'Oréal dans la ou les sociétés en question.	79

L'Oréal publie des données selon une approche dite « *cradle-to-grave* » afin d'estimer de manière holistique son empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie des produits ⁽¹⁾. L'Oréal analyse également ses émissions selon une approche dite « *cradle-to-shelf* » qui comprend les étapes sur lesquelles L'Oréal a le plus d'influence grâce, par exemple, à des initiatives d'éco-conception (ex : packaging), ou à l'accompagnement de nos fournisseurs (ex : réduction des consommations d'énergies des process).

(1) L'approche "cradle-to-grave" inclut l'ensemble des catégories listées ci-dessus, de l'achat des matières premières, au transport des produits en amont et en aval, jusqu'à l'utilisation des produits et leur fin de vie.

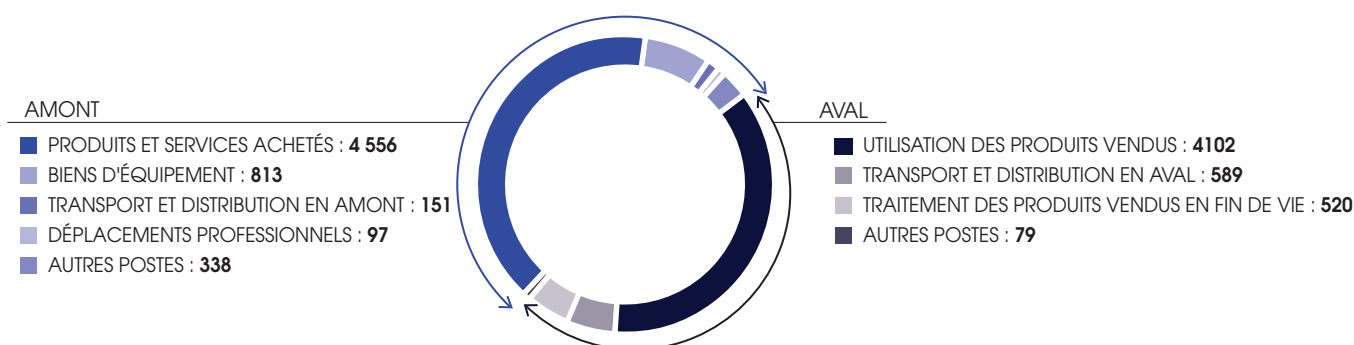
Les émissions associées au périmètre *cradle-to-shelf* comprennent (i) les Scopes 1 et 2 des sites opérés par L'Oréal, (ii) les émissions indirectes de GES en amont liées aux achats par L'Oréal de matières premières et de matériaux d'emballage utilisés pour les produits fabriqués par le Groupe (ces émissions comprennent l'extraction des matériaux, leur transport vers les fournisseurs, puis leur transformation avant livraison), (iii) les émissions indirectes de GES en aval générées par

le transport de produits vendus à partir de centres de production ou de distribution à des clients (ces émissions comprennent les flux de transport de produits finis provenant des sites de production jusqu'au premier point de livraison client).

En 2022, les émissions de CO₂ associées au périmètre *cradle-to-shelf* représentent 488 g d'équivalent CO₂ par produit vendu.

Les principaux postes d'émissions CO₂ du Scope 3

(en milliers de tonnes équivalent CO₂)



Émissions de CO₂ en 2022 (Scopes 1, 2 et 3) sur l'ensemble du périmètre du Groupe

(en milliers de tonnes équivalent CO₂)

	Scope 1	Scope 2	Scope 3	Scope 1, 2 & 3
GROUPE	19,7	5,4	11 245	11 270
Sites industriels	18,9 <input checked="" type="checkbox"/>	2,5 <input checked="" type="checkbox"/>	-	-
Sites administratifs et centres de recherche	0,9	2,9	-	-

Évolutions des données du Bilan GES depuis 2016 (en milliers de tonnes équivalent CO₂)

COMMENTAIRES		2016	2019	2020	2021	2022
Données publiées	Scopes 1, 2 et 3	114	11 762	11 225	12 526	11 270
	dont Scope 3	non publié ⁽¹⁾	11 682	11 169	12 488	11 245
Données non publiées	Scopes 1, 2 et 3	9 881 ⁽²⁾				
	dont Scope 3	9 712 ⁽²⁾				
	Scopes 1, 2	TOTAL DES RETRAITEMENTS	- 55			
		Amélioration de la précision du périmètre ⁽³⁾	- 55			
	Scope 3	TOTAL DES ÉCARTS	2 021	- 714	- 617	- 1945
Écarts		Amélioration de la précision du périmètre ⁽⁴⁾	1 327	1 298	757	16
		Amélioration de la précision de la méthodologie ⁽⁵⁾	- 3	- 18	7	- 349
		Amélioration de la précision de la méthodologie ⁽⁶⁾	- 707	- 1134	- 1087	- 708
		Mise à jour des facteurs d'émission ⁽⁷⁾	1404	- 860	- 295	- 903
À données comparables	Scopes 1, 2 et 3	11 847	11 048	10 608	10 581	11 270
	dont Scope 3	11 733	10 968	10 552	10 542	11 245

(1) En 2016, le total Scope 3 publié est celui de 2015 ; seuls 5 principaux postes du Scope 3 2016 ont été actualisés et publiés (représentant 90 % du Scope 3). Les travaux sur le bilan GES 2016 se sont poursuivis dans le cadre des engagements SBT.

(2) Données calculées dans le cadre des engagements SBT (baseline SBT Scopes 1, 2 et 3).

(3) Évolution des allocations véhicules en leasing et boutiques, en Scope 3.

(4) Amélioration de la précision des données (émissions liées notamment aux achats de services, à la PLV, à l'IT, au télétravail et à la flotte de véhicules).

(5) Évolution de la méthodologie et des bases de données externes (transport, biens d'équipement, déchets, déplacements consommateur, IT).

(6) Évolution de la méthodologie et alignement des bases de données internes.

(7) Changement de la source des données concernant le mix des énergies utilisées pour le chauffage résidentiel de l'eau dans les différents pays de vente et évolution des facteurs d'émission utilisés pour les éléments de packaging et l'utilisation de nos produits.

Pour davantage de détails sur les évolutions des données du bilan GES pour les années ci-dessus, en lien avec les retraitements publiés en 2021 se référer au tableau détaillé en 4.6.4.

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

4.3.1.4.2. Engagements climatiques liés au Scope 3

Les engagements du Groupe vers une gestion bas carbone de ses activités ont donné lieu à des initiatives et réalisations visant à diminuer les postes importants du Scope 3 :

- Depuis 2009, L'Oréal associe ses fournisseurs à la démarche de réduction de son empreinte carbone en les incitant à participer au programme **CDP Supply Chain** (voir paragraphe 4.3.1.2.2.)
- En 2013, L'Oréal s'est engagé à réduire l'impact carbone associé au transport aval de ses produits finis de - 20 % par unité de vente et par kilomètre, entre 2011 et 2020 (voir paragraphe 4.5.2.1).
- En 2015, L'Oréal s'est engagé à définir des **Science Based Targets (SBT)** afin de diminuer les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et sur le long terme, conformément aux Accords de Paris sur le climat. En décembre 2017, l'initiative SBT a validé la proposition du Groupe : d'ici 2030, L'Oréal s'engage à réduire de 25 % en valeur absolue et par rapport à 2016, les émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1, 2 et 3 (avec une couverture intégrale des postes du Scope 3, selon définition du GHG Protocol). D'ici 2025, le Groupe s'engage aussi à réduire de 100 % les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble des sites qu'il opère au travers de démarches d'efficacité énergétique et d'approvisionnement exclusif en énergie renouvelable. Ces engagements ont été ré-évalués en 2019 sur les Scopes 1 et 2 par l'initiative SBT, et considérés conformes aux nouveaux critères **SBT 1,5 °C**. Des feuilles de route ont été déployées au sein des différents métiers (packaging, recherche, sourcing, *Supply Chain*, etc.) afin que chacun contribue à la diminution des émissions de CO₂ Scopes 1, 2 et 3. Un suivi spécifique permet à chacun des métiers de suivre sa propre performance ;
- En septembre 2019, L'Oréal rejoint l'initiative *Business Ambition for 1.5°C*, un appel à l'action pour le climat lancé par une large coalition d'entreprises de la société civile et de dirigeants de l'ONU. Le Groupe s'est engagé à zéro émission nette en CO₂ d'ici 2050 contribuant ainsi à maintenir l'augmentation de la température mondiale à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels.
- En juin 2020, dans le cadre du lancement de L'Oréal pour le Futur et en cohérence avec son engagement SBT, le Groupe précise sa feuille de route pour 2030. L'Oréal s'engage, par rapport à 2016, à réduire de 25 % par produit fini les émissions associées à la phase d'usage des produits ; de 50 % les émissions directes de ses fournisseurs stratégiques ; et de 50 % par produit fini les émissions associées au transport des produits.

En 2022, L'Oréal a diminué de 5 % en valeur absolue ses émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1, 2 et 3, par rapport à 2016.

4.3.1.4.3. Alignement du Groupe avec les principes de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD)

Conscient de l'urgence climatique, L'Oréal souhaite devenir un modèle innovant d'entreprise bas carbone et contribuer toujours plus à lutter contre le changement climatique. Le programme *Sharing Beauty With All* déployé mondialement en 2013 a contribué à installer une culture de la prise en compte des impacts environnementaux et du changement climatique dans les processus décisionnels de chacun des métiers du Groupe.

L'accélération des défis environnementaux et sociaux nécessite une transformation plus radicale. Dès 2015, L'Oréal fait partie des 100 premières entreprises à rejoindre l'initiative *SBT* en alignant ses trajectoires de décarbonation avec la Science du climat. En juin 2020, L'Oréal a annoncé son nouveau programme «L'Oréal pour le Futur». Il comprend une nouvelle série d'objectifs très ambitieux à l'horizon 2030 sur l'ensemble de la chaîne de valeur : lutte contre le changement climatique, préservation des ressources en eau, forêt, et biodiversité.

En 2020, L'Oréal s'est engagé publiquement à adopter les recommandations de la TCFD. Le Groupe s'est engagé à intégrer les enjeux climat dans sa stratégie et à communiquer des informations cohérentes, fiables et claires en vue de permettre aux investisseurs de prendre en compte dans leurs décisions les risques financiers liés au climat.

En parallèle de cette dynamique vers une transition bas carbone, L'Oréal entend maîtriser pleinement les risques et les opportunités liés au changement climatique, anticiper ses effets, et assurer sa résilience. L'Oréal adapte son modèle d'affaires, ses processus de gouvernance et de décision, sa recherche, ses Opérations, dans le respect de ses valeurs et de sa raison d'être : « Créer la beauté qui fait avancer le monde ».

Gouvernance

Le **Conseil d'Administration** de L'Oréal détermine chaque année les orientations stratégiques du Groupe qui intègrent les enjeux, les risques et opportunités liés au changement climatique, et plus généralement les sujets de développement durable (voir paragraphes 2.3.2. et 2.3.4.).

La **Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE)**, membre du Comité Exécutif, est directement rattachée au Directeur Général. Elle intervient chaque année au Conseil d'Administration ou au Comité Stratégie et Développement Durable pour rendre compte de son activité.

La Directrice Générale RSE est garante de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable. Parmi ses missions, elle :

- évalue et gère les risques et les opportunités liés au climat à travers, notamment les programmes de développement durable (*Sharing Beauty With All* et L'Oréal pour le Futur) ;
- pilote un Comité interne développement durable auquel participent les experts responsables du déploiement de ces programmes et des politiques associées. Ces experts sont issus des départements Opérations, Recherche, Affaires publiques, Communication, Divisions et Marques ;
- s'assure de la mise en œuvre des orientations et des décisions prises dans le cadre de ce Comité ;
- définit des objectifs annuels liés au climat et s'assure de leur déploiement sur toute la chaîne de valeur de L'Oréal ; et
- évalue le niveau d'engagement de toutes les Marques, Patrons de Pays, et filiales sur la mise en œuvre de la stratégie climat et développement durable. Cette mise en œuvre détermine une partie de la rémunération variable des Patrons de Marques et de Pays (voir paragraphe 4.1).

La **Direction Sustainable Finance**, créée en 2020, a pour mission d'intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dont ceux liés au changement climatique d'un point de vue financier. Cette Direction, rattachée au Directeur Général Administration et Finances et à la Directrice Générale RSE, vise à développer et à piloter des actions en matière de Finance Durable. Il s'agit notamment de permettre au Groupe de piloter de façon intégrée, la double performance développement durable et financière, et d'en coordonner globalement les actions.

Cette Direction a piloté en 2022 l'actualisation de l'étude évaluant les impacts financiers liés aux risques du changement climatique pour le Groupe (voir paragraphe 4.1).

Stratégie

La notion de principaux risques environnementaux comprend les risques liés aux incidences de l'activité du Groupe sur son écosystème et les risques d'impact du changement climatique à court et moyen termes sur le modèle d'affaires, l'activité et les performances financières du Groupe.

Le Groupe a identifié 4 risques et 3 opportunités principaux, relatifs aux risques physiques et risques de transition liés au changement climatique. Ces risques ont de potentielles conséquences sur la chaîne de valeur, les activités, et l'élaboration de la stratégie du Groupe.

Les analyses approfondies portent sur l'identification et l'approche dynamique de ces risques ; l'évaluation de leurs impacts à l'aide de scénarios élaborés sur deux hypothèses fondées sur les trajectoires 1,5 °C et 3-4 °C ; et l'intégration de dimensions politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et juridiques (analyse PESTEL).

Scénarios

Ces analyses ont été réalisées selon les scénarios RCP1.9 et RCP8.5 ⁽¹⁾ du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC), afin d'identifier et d'évaluer les risques physiques et de transition associés au changement climatique.

- Un scénario de « transition gouvernée » sur la base d'un réchauffement climatique de 1,5 °C en 2100 (scénario RCP1.9). Il se base sur une transition structurée et des réglementations contraignantes, avec une coopération internationale forte, une sensibilisation importante des consommateurs au climat et aux externalités, et, globalement, des actions d'anticipations et d'atténuation du changement climatique dans un monde plus responsable et solidaire.
- Un scénario de « transition désorganisée » sur la base d'un réchauffement climatique de 3-4°C en 2100 (scénario RCP8.5). Il repose sur des hypothèses d'une coopération internationale limitée, de tensions croissantes sur le commerce, d'une stagnation ou d'un ralentissement économique, d'impacts physiques importants, et, globalement, une adaptation au changement climatique principalement réactive.

Deux horizons temporels ont été considérés : un horizon 2030, moyen terme, et un horizon 2050, long terme, afin d'identifier les impacts associés aux hypothèses climatiques à ces échéances.

Les experts métiers des équipes Achats, Packaging, Logistique, Recherche & Innovation, Développement Durable, Prospective et Études consommateurs ont été mobilisés pour cette analyse des risques et des opportunités.

Des études ont été menées sur l'impact du changement climatique au regard de l'approvisionnement en matières premières d'origine végétale.

Des hypothèses ont été formulées sur : les trajectoires de la tarification du carbone, les attentes des parties prenantes et les préférences des consommateurs. Ces hypothèses représentent les principaux facteurs d'exposition de L'Oréal aux risques de transition climatique.

Ces travaux permettent au Groupe d'adapter ses politiques et de définir ses objectifs stratégiques quant aux risques et aux opportunités liées au réchauffement climatique. Les résultats de cette étude et les plans d'actions ont été présentés notamment à la Directrice Générale de la RSE, au Directeur Général Administration et Finances ainsi qu'au Comité d'Audit.

Risques

La revue des risques du Groupe intègre les risques physiques et risques de transition associés aux Opérations, ainsi qu'aux évolutions de sa chaîne de valeur et de son écosystème. Des risques aussi divers que ceux associés aux phénomènes climatiques extrêmes sur les infrastructures du Groupe ou celles de la *Supply Chain*, ceux inhérents à la raréfaction des ressources, au prix du carbone (taxes, systèmes d'échange de quotas d'émissions) et à leurs impacts financiers, ou bien encore ceux liés à la réputation du Groupe et aux attentes des consommateurs, sont analysés. Ils donnent lieu à des démarches d'évaluation d'impacts dans le cadre des scénarios construits, et contribuent à la définition d'orientations stratégiques.

Les risques et opportunités principaux suivants ont été étudiés.

Risque 1 : la réglementation concernant les mécanismes de prix du carbone (taxes spécifiques sur l'énergie fossile, taxes carbone, et systèmes d'échange de quotas d'émission) constitue un enjeu important pour le Groupe et ses fournisseurs. Dans ce contexte, l'augmentation du prix à la tonne des émissions directes de gaz à effet de serre des fournisseurs pourrait se répercuter sur les prix de vente de leurs produits et services, et avoir un impact sur les coûts d'exploitation de L'Oréal. Afin d'atténuer ce risque, le Groupe s'engage avec ses fournisseurs, par l'intermédiaire du CDP *Supply Chain*, à ce qu'ils conçoivent et mettent en œuvre des cibles de réduction de leurs émissions, ainsi que les plans d'actions associés (voir paragraphe 4.3.1.2).

Risque 2 : l'évolution des préférences des consommateurs vers des choix de consommation de plus en plus influencés par l'empreinte carbone des produits et la performance climatique globale des entreprises pourrait avoir un impact financier important, progressivement, et à moyen terme pour L'Oréal. Si ce risque était insuffisamment maîtrisé, la réduction de la demande des consommateurs pourrait potentiellement avoir un impact négatif sur les revenus pour L'Oréal. Pour prévenir ce risque, la stratégie du Groupe consiste à réduire l'empreinte carbone des produits, et à permettre aux consommateurs de prendre des décisions d'achat éclairées. Ces derniers seront informés de manière transparente, en réponse à leurs attentes, sur les enjeux de développement durable (voir paragraphe 4.3.1.3.2.). L'étude a également pris en compte des hypothèses plus générales, associées à la transformation de la société, et à de potentielles évolutions du pouvoir d'achat des consommateurs, selon les scénarios considérés.

Risque 3 : en tant que leader mondial de la cosmétique, L'Oréal est dépendant de la disponibilité des matériaux utilisés pour le packaging de ses produits. La transition vers une économie bas-carbone s'accompagne d'une évolution dans la conception des packagings et des matériaux, plus durables et plus innovants. Une compétition accrue sur le **marché des matériaux d'emballage durables**, avec pour conséquence une pénurie des ressources associées, pourrait impacter L'Oréal. Ces facteurs pourraient provoquer une augmentation du prix des matériaux pour le packaging et une augmentation des coûts de production.

(1) Representative Concentration Pathways (RCP) – AR6

Risque 4 : le changement climatique devrait conduire à une augmentation de la fréquence et de l'intensité des **événements météorologiques extrêmes**, défavorables à l'agriculture, notamment le changement des régimes de précipitations. Les analyses et les estimations réalisées à ce jour indiquent que l'évolution globale des coûts des principales commodités agricoles (huile de palme, noix de coco, sucre de canne et de betterave, soja) serait davantage impactée à moyen terme par l'évolution de l'offre et de la demande que par l'effet du changement climatique sur le rendement des cultures de ces commodités. Néanmoins, des événements climatiques extrêmes pourraient contraindre, de façon épisodique, la disponibilité de certaines commodités, et augmenter leurs coûts. À titre d'exemple, les phénomènes climatiques El Niño ou La Niña, ont eu un impact sur la disponibilité des commodités végétales provenant d'Asie du Sud Est.

Opportunité 1 : les réglementations et standards actuels et futurs, liés à l'empreinte environnementale des produits et à l'affichage associé, vont contribuer à augmenter la sensibilité des consommateurs sur ces sujets. Des études récentes menées en France suggèrent que les consommateurs prêtent une attention toujours plus grande aux étiquettes des produits et souhaitent faire des choix de consommation plus durables.

Les acteurs du secteur cosmétique qui ont opté pour une communication sincère et transparente sur leur impact environnemental et social peuvent en tirer un avantage compétitif qui se matérialiserait par une hausse de la demande. L'Oréal est pionnier dans son approche multicritère sur l'impact des produits, au-delà des standards réglementaires. Le développement de l'**outil SPOT**, suivi du système d'affichage environnemental permet de répondre aux attentes élevées des consommateurs et les informe sur l'empreinte carbone des produits parmi de nombreux autres critères environnementaux.

En 2021, L'Oréal s'est engagé dans une démarche sectorielle en cocréant avec ses concurrents le **Consortium Eco Beauty Score**, dont l'objectif est de mettre au point une méthodologie scientifique de mesure des impacts environnementaux.

Opportunité 2 : une opportunité de marché consiste à innover et à développer des produits adaptés aux consommateurs situés dans des zones de **stress hydrique**. L'une des conséquences du changement climatique est l'accroissement du nombre de régions du monde confrontées à des périodes de pénurie d'eau, notamment dans les zones urbaines. La fréquence croissante de ces pénuries pourrait entraîner des changements dans les habitudes des consommateurs par exemple en termes de douche, et de lavages des cheveux.

Dans ce contexte, L'Oréal pourrait accroître le développement de nouveaux produits, routines, ou nouvelles technologies qui améliorent le rinçage ou économisent l'eau en phase d'utilisation, et sensibilisent les consommateurs aux enjeux de qualité et de disponibilité de l'eau.

Opportunité 3 : la tendance mondiale s'oriente vers une hausse du prix des énergies non renouvelables à moyen terme. Cette tendance est liée à la réglementation et aux taxes sur les combustibles fossiles, ainsi qu'à l'équilibre complexe entre l'offre et la demande.

L'élimination progressive par L'Oréal de l'usage des combustibles conventionnels, en faveur des énergies renouvelables protégerait le Groupe de la hausse des prix des énergies fossiles contribuant à des coûts d'exploitation

inférieurs à ceux supportés par d'autres industriels insuffisamment engagés dans cette transition énergétique. L'Oréal s'est engagé à utiliser **100 % d'énergie renouvelable sur tous ses sites opérés d'ici 2025**, en développant des projets d'autoconsommation d'énergies renouvelables sur site, ainsi qu'un approvisionnement en énergie 100 % locale et renouvelable (électricité, chaleur, biogaz, etc.). L'Oréal est déjà engagé dans cette voie avec par exemple la réalisation d'une série de projets d'autoconsommation d'énergie renouvelable sur site aux Etats-Unis, en Europe de l'Ouest, au Brésil, en Chine, en Australie.

Démarche de gestion des risques et opportunités

La Direction Éthique, Risques et Conformité identifie et évalue les risques avec l'ensemble des départements concernés. Une analyse complémentaire des risques est effectuée au niveau des entités opérationnelles, notamment en ce qui concerne les risques physiques associés au changement climatique.

Les contributions sont recueillies auprès des principaux responsables opérationnels mondiaux et des experts du domaine, dans toutes les activités et toutes les zones géographiques du groupe. Les risques liés au climat font l'objet d'une approche spécifique, régulièrement mise à jour, qui permet leur identification et l'évaluation de leur impact financier et stratégique, lorsque la réputation ou le développement à long terme du Groupe sont concernés.

La cartographie globale des risques Groupe est revue régulièrement, validée par le Comité Exécutif une fois par an, et présentée au Comité d'Audit. Le processus de revue des risques du Groupe ainsi que la mise à jour régulière de l'étude climat permettent une constante adaptation des politiques et des priorisations. Les cibles et plans d'actions mis en œuvre dans le cadre de L'Oréal pour le Futur constituent une contribution importante pour modérer les risques climat identifiés.

Mesure des résultats et reporting

Dans le cadre de la première génération d'engagements *Sharing Beauty with All*, le Groupe a défini dès 2013 un certain nombre d'indicateurs environnementaux. Ré-évalués et complétés en juin 2020 dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, ces indicateurs couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe dans les domaines des émissions des gaz à effet de serre, de l'eau, de la biodiversité, des ressources et des déchets. Ils supportent des objectifs à horizon 2030. Leur progression est publiée annuellement (voir paragraphe 1.3.2).

Concernant le changement climatique, les objectifs annoncés dans le cadre de L'Oréal pour le Futur sont alignés avec l'initiative *Science Based Targets* que L'Oréal a rejoint en 2015. Dans ce contexte, L'Oréal s'est engagé à réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3) de 25 % en valeur absolue (tonnes d'équivalent CO₂) et 50 % par produit fini, d'ici à 2030 et par rapport à 2016. En 2022, les émissions de CO₂ totales du groupe ont diminué de 6,2 % par rapport 2016.

L'Oréal a rejoint en 2019 l'initiative *Business Ambition for 1.5°C*, des Nations Unies et s'est engagé à atteindre zéro émission nette de CO₂ d'ici 2050.

Un bilan gaz à effet de serre est établi et publié annuellement et décrit le détail des émissions sur l'ensemble des postes décrits par le *GHG Protocol*.

4.3.1.4.4. Alignement avec la Taxonomie européenne

La Taxonomie européenne vise prioritairement les secteurs qui ont un fort potentiel de contribution à l'adaptation ou à l'atténuation du changement climatique, secteurs dont L'Oréal ne fait pas partie.

Rappel du contexte réglementaire et stratégie de développement durable de L'Oréal

En application du Règlement européen dit « Taxonomie », L'Oréal est tenu de publier au titre de l'exercice 2022, des indicateurs mettant en évidence, depuis 2021, la part éligible, et à compter de 2022, la part alignée du chiffre d'affaires, des investissements et des dépenses d'exploitation considérés comme durables au sens de ce Règlement. Il couvre à ce jour uniquement les deux premiers objectifs de la Taxonomie d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique. Pour ce faire, une analyse détaillée de l'ensemble des activités du Groupe au sein des entités consolidées a été menée conjointement par les Directions Finance et Juridique, Opérations, Immobilier, RSE, Recherche & Innovation.

L'identification des activités éligibles et la qualification de leur niveau d'alignement à la Taxonomie ont été réalisées conformément aux instructions des Actes Délégués, *via* la vérification de la contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique, l'absence d'atteinte aux cinq autres objectifs visés par la Taxonomie ⁽¹⁾ et le respect des garanties minimales.

Dans son système de classification, la Commission Européenne favorise les secteurs d'activités qui ont un fort potentiel de contribution à l'adaptation ou à l'atténuation du changement climatique. Les activités de L'Oréal, dédiées aux soins de beauté, ne sont pas considérées, au sens de la Taxonomie, comme ayant une contribution substantielle au regard de ces premiers objectifs climatiques. Le niveau faible d'éligibilité et d'alignement des indicateurs Taxonomie du Groupe ne reflète pas le pilier environnemental de la stratégie développement durable de L'Oréal, ni son engagement fort en matière de lutte contre le changement climatique démontré depuis de nombreuses années.

Les objectifs de L'Oréal pour le Futur, ainsi que les résultats 2022, sont plus amplement détaillés aux paragraphes 4.3.1 et 4.4.

Présentation des résultats d'éligibilité et d'alignement 2022

Indicateur chiffre d'affaires : à l'instar de 2021, le Groupe n'a identifié aucun chiffre d'affaires éligible. L'Oréal est dédié au seul métier de la beauté et de ce fait, ses activités ne sont pas considérées, au sens de la Taxonomie, comme ayant une contribution substantielle au regard de ces premiers objectifs climatiques et comme secteur visé de façon prioritaire par la Taxonomie. En particulier, ses activités industrielles de production de matières premières ne sont pas couvertes par le Règlement Taxonomie au titre de la « Fabrication de produits chimiques organiques de base ».

Indicateur investissements : en raison de l'absence de chiffre d'affaires éligible, les investissements rattachés aux activités concourant au chiffre d'affaires n'ont pu être qualifiés éligibles. De fait, les différentes actions mises en place pour réduire l'empreinte carbone des produits du Groupe n'ont pas été prises en compte dans les indicateurs relatifs aux investissements. De la même manière, tous les investissements concourant à la réduction de l'empreinte carbone de toute la

chaîne de valeur de la production des produits, sont classés comme non éligibles par la Taxonomie.

Il faut souligner que ces investissements n'incluent pas le montant de **100 millions d'euros alloué aux fonds d'investissement à impact** (*Impact Investing*) destinés à la régénération des écosystèmes naturels endommagés et à la lutte contre le changement climatique. Les investissements réalisés dans des fonds ne font en effet pas partie des dépenses éligibles au sens de la Taxonomie.

L'analyse de l'éligibilité des investissements a donc été centrée sur les « mesures individuelles » permettant de réduire les émissions du Groupe, ce qui explique la faiblesse des montants éligibles par rapport à l'ensemble des investissements du Groupe, dont une part significative est dédiée à la mise en place de la stratégie de développement durable.

Les investissements éligibles identifiés correspondent principalement aux :

- contrats de location de bâtiments et de véhicules capitalisés selon IFRS 16 (89 %) ;
- dépenses de construction et de rénovation de bâtiments visant à améliorer leur efficacité énergétique et à atténuer les émissions de gaz à effet de serre ; et
- installations et réparations d'équipements favorisant l'efficacité énergétique.

En 2022, les investissements éligibles s'élèvent à 434 millions d'euros (dont 387 millions relatifs aux contrats de location capitalisés selon IFRS 16 de bâtiments et de véhicules), par rapport à un total d'investissements de 2 011 millions d'euros tel que défini par le Règlement Taxonomie.

En 2021, le montant de Capex ⁽²⁾ dit éligible, s'élevait à 405 millions d'euros. La variation du solde éligible en 2022 par rapport à l'exercice 2021 résulte principalement de la périodicité du renouvellement des contrats de location. Elle est donc décorrélée de la politique d'investissement du Groupe sur les actions d'adaptation ou d'atténuation du changement climatique.

Les investissements alignés en 2022 s'élèvent à 180 millions d'euros.

La qualification du niveau d'alignement pour l'exercice 2022 a été réalisée avec prudence, en utilisant les pratiques de place admises à date, pour la validation des trois conditions nécessaires à l'alignement :

- **Contribution substantielle et critères dits DNSH ⁽³⁾ :** La politique immobilière Groupe intègre un niveau d'exigence élevé concernant la consommation énergétique ou la labellisation des bâtiments. Le Groupe continuera de mettre à jour et de faire appliquer la charte achat et le Guide de Conception et Construction Durable pour les projets de construction et de location, afin de répondre au mieux aux enjeux climatiques décrits dans la Taxonomie.
- **Respect des garanties minimales :** Le Groupe répond aux exigences des garanties minimales du rapport de la Plateforme sur la Finance Durable (PSF). Les quatre thématiques sont détaillées dans d'autres paragraphes :
 - L'Oréal a déployé une Charte Éthique pour l'ensemble du Groupe et le Plan de Vigilance de L'Oréal qui contient des mesures de vigilance raisonnable destinées à prévenir les risques d'atteintes graves aux Droits Humains et aux Libertés Fondamentales, ainsi qu'à la santé, la sécurité et l'environnement, dans le cadre d'une obligation de moyens (voir paragraphes 3.4.4.1. et 3.4.5.1) ;

(1) Les 6 objectifs de Taxonomie sont : l'atténuation du changement climatique ; adaptation au changement climatique ; utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines ; transition vers une économie circulaire ; prévention et réduction de la pollution ; protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

(2) Dépense d'investissement de capital.

(3) Do Not Significant Harm, « Ne porte pas préjudice ».

- L'Oréal dispose d'une politique de prévention des risques de corruption (voir paragraphe 4.3.4) ;
- L'Oréal considère la contribution de la fiscalité comme partie intégrante de sa RSE (voir paragraphe 4.3.5) ; et
- la Charte Juridique du Groupe réaffirme l'obligation de respect des législations locales et fixe notamment les principes internes du droit à la concurrence (voir paragraphe 3.5.3.3.).

La méthode relative à l'identification des projets éligibles et alignés ainsi que leurs montants sont décrits dans la note méthodologique (voir paragraphe 4.5.). Cette méthode fera l'objet d'une intégration plus systématique dans les processus de validation des investissements du Groupe au cours des prochaines années. Le Groupe continuera d'adapter sa méthodologie et son analyse d'éligibilité et d'alignement au regard de l'évolution de la réglementation, des activités listées, et des critères d'examen technique liés à la Taxonomie.

Indicateur dépenses d'exploitation : En raison de l'absence de chiffre d'affaires éligible, les dépenses d'exploitation rattachées aux activités concourant au chiffre d'affaires n'ont pu être qualifiées d'éligibles. De ce fait, les différentes actions mises en place pour réduire l'empreinte carbone des produits du Groupe n'ont pas été prises en compte dans les indicateurs relatifs aux dépenses d'exploitation.

Le dénominateur Opex⁽¹⁾ demandé par la Taxonomie est composé essentiellement des frais de R&I (1 139 millions en 2022). Il représente un pourcentage faible des dépenses d'exploitation du Groupe. Au regard de ce faible poids, le Groupe applique la possibilité d'exemption offerte par la Taxonomie de ne pas calculer le numérateur Opex et déclare ce montant à 0.

Par ailleurs, L'Oréal a conclu à l'absence d'éligibilité de ses programmes de Recherche & Innovation car ils ne concourent pas à des activités visées actuellement par la Taxonomie (chimie lourde). La R&I de L'Oréal est orientée vers les *Green Sciences* (comme il est décrit au paragraphe 4.3.1.3.1.) Le budget annuel qui lui est alloué est de 1 139 millions en 2022.

Chiffres d'affaires

			Critères de contribution substantielle				Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm)						Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
	CA absolu	Part du CA	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Garanties minimales	Part du CA alignée à la Taxonomie 2022	Part du CA alignée 2021		
Activités économiques	M€	%	%	%	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	%		H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE														
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées à la taxonomie)	0	0%												
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (i.e alignés à la taxonomie) (A.1)	0	0%												
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées à la taxonomie)	0	0%												
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés à la taxonomie) (A.2)	0	0%												
TOTAL (A.1 + A.2)	0	0%												
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE														
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	38 260	100%												
TOTAL (A+B)	38 260	100%												

(1) Dépense d'exploitation.

CAPEX

Code activité	CAPEX absolu	Part des CAPEX	Critères de contribution substantielle		Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales	Part des CAPEX alignée à la taxonomie 2022	Part des CAPEX alignée 2021	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
			Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Oui/ Non					
Activités économiques	M€	%	%	%	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	%		H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE															
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées à la taxonomie)															
Rénovation de bâtiments existants	7.2	2	0%	100%	0%	oui	oui	oui	oui	N/A	oui	0%		-	T
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	10	1%	100%	0%	oui	N/A	N/A	oui	N/A	oui	1%		H	-
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	0	0%	100%	0%	oui	N/A	N/A	N/A	N/A	oui	0%		H	-
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	7.6	4	0%	100%	0%	oui	N/A	N/A	N/A	N/A	oui	0%		H	-
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	163	8%	100%	0%	oui	N/A	N/A	N/A	N/A	oui	8%		-	-
CAPEX des activités durables sur le plan environnemental (i.e alignés à la taxonomie) (A.1)	180	9%										-			
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées à la taxonomie)															
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité par bioénergie	4.2	2	0%									-			
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	4	0%									-			
Rénovation de bâtiments existants	7.2	12	1%									-			
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	7	0%									-			
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	7.6	1	0%									-			
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	228	11%									-			
CAPEX des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés à la taxonomie) * (A.2)	254	13%										-			
Total (A.1 + A.2)	434	22%										22%			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE															
CAPEX des activités non éligibles à la taxonomie (B)	1 577	78%													
TOTAL (A+B) **	2 011	100%													

* En application de seuils d'analyses sur la qualification de l'alignement, des projets individuellement non significatifs n'ont pas fait l'objet d'analyse. Ils ont ainsi été qualifiés comme non alignés.

** Ce montant n'inclut pas le Goodwill de 2022. Pour rappel, les capex 2021 étaient de 1 971 millions (dont 486 millions au titre du Goodwill).

OPEX

Activités économiques	OPEX absolu M€	Part des OPEX %	Critères de contribution substantielle			Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm)							Catégorie activité habilitante H	Catégorie activité transitoire T
			Atténuation du changement climatique %	Adaptation au changement climatique %	Adaptation au changement climatique Oui/Non	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines Oui/Non	Transition vers une économie circulaire Oui/Non	Prévention et contrôle de la pollution Oui/Non	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes Oui/Non	Garanties minimales Oui/Non	Part des OPEX alignée à la Taxonomie 2022 %	Part des OPEX alignée 2021		
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE														
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées à la taxonomie)	0	0%												
OPEX des activités durables sur le plan environnemental (i.e alignés à la taxonomie) (A.1)	0	0%												
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées à la taxonomie)	0	0%												
OPEX des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés à la taxonomie) (A.2)	0	0%												
TOTAL (A.1 + A.2)	0	0%												
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE														
OPEX des activités non éligibles à la taxonomie (B)	1 224	100%												
TOTAL (A+B) *	1 224	100%												

* Les coûts liés à la rénovation des bâtiments, l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant d'actifs corporels ne sont pas remontés à date en centrale dans nos systèmes d'information et n'ont pas été inclus dans ce calcul. Pour autant, nous estimons que l'absence de ces données ne remet pas en cause l'application de l'exemption de ne pas calculer le numérateur OpeX.

4.3.1.5. Contribuer à relever les défis environnementaux du monde

Au-delà de la transformation du modèle économique, le Groupe a pour ambition de contribuer à relever certains des défis sociaux et environnementaux les plus urgents.

4.3.1.5.1. Accélérer le développement de l'économie circulaire

Conscient de la pression croissante sur les ressources naturelles et de la crise mondiale des déchets, L'Oréal a créé fin 2020 un fonds d'investissement mondial exclusivement dédié à l'économie circulaire, dénommé le **Circular Innovation Fund** (CIF). Il a pour vocation de financer des entreprises innovantes dans le domaine du recyclage, de la gestion des déchets plastiques ou encore des matériaux issus de la bioéconomie ⁽¹⁾.

Ce fonds international, dont l'ambition est d'atteindre 150 millions d'euros, est cogéré par les sociétés Cycle Capital Management et Demeter. Il est doté à fin 2022 de plus de 85 millions d'euros et rassemble 10 co-investisseurs. Sponsor principal du Circular Innovation Fund, L'Oréal s'est engagé à investir dans ce fonds une enveloppe totale de **50 millions d'euros**. Plus de 560 dossiers d'investissement ont été analysés durant l'année 2022, et 3 investissements ont été réalisés engageant un montant total de plus de 15 M€, dont 6M€ déjà investis. En 2022 le fonds CIF a par exemple investi dans l'entreprise LIZEE ⁽²⁾ spécialiste de la logistique inversée sur le marché de la réparation et de la seconde main.

(1) (Commission européenne, 2012) Une bioéconomie peut être définie comme la production de ressources biologiques renouvelables et la conversion de ces ressources et flux de déchets en produits à valeur ajoutée, tels que les denrées alimentaires, les aliments pour animaux, les produits biosourcés et la bioénergie.

(2) <https://www.lizee.co/>

4.3.1.5.2. Contribuer à la régénération de la nature

Dans le cadre de son engagement en matière de préservation de la biodiversité, L'Oréal a créé en 2020 le Fonds L'Oréal pour la Régénération ⁽¹⁾ de la Nature. Ce fonds d'investissement à impact, géré par la société Mirova et doté de 50 millions d'euros, est destiné à allier rendement financier et création de valeur environnementale et sociale. En soutenant des projets de restauration ⁽²⁾ des sols dégradés, de régénération de mangroves ainsi que la restauration de zones marines et de forêts, le fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature a pour objectif d'ici à 2030 de contribuer à préserver ou restaurer un million d'hectares d'écosystèmes, à capturer 15 à 20 millions de tonnes de CO₂

et à créer des centaines d'emplois. Depuis la création du fonds, plus d'une centaine de projets ont été analysés pour élaborer le portefeuille d'investissements. À fin 2022, 15 projets ont été retenus pour analyses complémentaires, et 11 investissements ont été validés pour un montant total engagé de vingt-deux millions d'Euros. En avril 2022, le Fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature a par exemple investi dans la start-up technologique Rize dont la mission est d'accélérer la transition agricole bas carbone. L'investissement permettra à l'entreprise RIZE de devenir l'un des pionniers de la régénération des terres agricoles en France et en Europe au travers d'une solution digitale et d'un service unique apporté aux agriculteurs. L'objectif de Rize est de contribuer à régénérer plus de 2,5 millions d'hectares et à séquestrer 4 millions de tonnes de CO₂ en accompagnant 75 000 agriculteurs à horizon 2025.

4.3.1.6. Émission d'un Sustainability-linked bond

Le 22 mars 2022, le Groupe a émis son premier Sustainability-linked bond. Cette émission à taux fixe d'une maturité de 4 ans et 3 mois et d'un montant de 1 250 millions d'euros, est assortie d'un coupon de 0,875 % par an. Il est aligné sur le Cadre de Référence des Financements Durables du Groupe qui couvre l'ensemble des instruments financiers dont les caractéristiques sont liées à des objectifs de durabilité. L'obligation a été établie en se référant aux Sustainability-Linked Bond Principles 2020 (« SLBP 2020 ») tels qu'ils sont définis par l'International Capital Market Association.

Le cadre de Référence des Financements Durables du Groupe a été évalué de manière indépendante par Sustainalytics, organisme d'évaluation de la durabilité des sociétés cotées, qui a noté la contribution à trois Objectifs de Développement Durable des Nations Unies ⁽³⁾.

Les caractéristiques financières du Sustainability-linked bond sont liées à trois objectifs de performance en matière de développement durable. Ces objectifs sont présentés ci-dessous avec leur niveau d'atteinte en 2022, au regard des objectifs 2025.

Objectifs de performance	Résultats 2022	Détails	Objectif 2025
Tous les sites exploités par L'Oréal seront « carbone neutre » ⁽⁴⁾ (scopes 1 et 2) d'ici au 31 décembre 2025 ⁽¹⁾	65 % (Scopes 1 et 2 émissions des sites opérés en tCO ₂ e)	Voir p. 173	100 %
Les émissions de gaz à effet de serre (scopes 1,2 et 3) sur un périmètre allant de la production au point de vente (cradle-to-shelf) seront réduites de 14 % par produit vendu d'ici à 2025 par rapport à l'année de référence 2021	488 ((g of CO ₂ par produit vendu) Soit + 9,42 % par rapport à 2021	Voir p. 199	- 14 %
50 % des emballages plastiques du Groupe seront d'origine recyclée ou biosourcée d'ici à 2025	26 %	Voir p. 192	50 %

(1) Par l'utilisation de 100 % d'énergie renouvelable locale, sans recours à la compensation carbone.

4.3.2. Politique des Relations Humaines

Les Relations Humaines (RH) de L'Oréal ont pour mission de soutenir la croissance du Groupe et d'accompagner ses transformations. Le Groupe place l'humain au cœur de son organisation : il s'appuie avant tout sur ses collaborateurs. La stratégie RH de L'Oréal est bâtie sur cette double conviction : une gestion individualisée associée à la force du collectif.

Afin de répondre aux défis d'un monde en profonde mutation, qui impactent à la fois l'organisation et le rapport au travail, le Groupe s'est engagé dans un processus de transformation pour ajuster son modèle aux aspirations nouvelles. Il met en place des politiques RH dédiées en matière de recrutement, de développement et d'engagement. Le Directeur Général des Relations Humaines, membre du Comité Exécutif, est rattaché au Directeur Général auquel il rend compte régulièrement.

Recruter, développer et engager : les collaborateurs au centre du modèle d'affaires

L'Oréal a toujours placé l'individu au centre de son modèle, convaincu que les qualités de chacun contribuent à la performance de tous. Le Groupe détecte, recrute et accompagne ses collaborateurs dans une perspective d'engagement à long terme. La formation et le développement occupent ainsi une place centrale tout au long des parcours professionnels. Afin d'assurer pleinement leur fonction de partenaire stratégique, les Relations Humaines intègrent les dimensions technologiques et digitales et prennent en compte des enjeux forts tels que la responsabilité sociale.

Les RH occupent un rôle central dans la transformation des modes de travail et de la culture managériale. Elles ont ainsi accompagné le déploiement du programme *Simplicity*, initié en 2016 pour encourager un mode de management basé sur la confiance, laissant place à l'initiative, à la coopération et au développement. Le programme a été soutenu par un important

(1) Les actions de régénération s'appliquent aux terres exploitées et visent à accroître la productivité écologique en termes de contributions de la nature. Source : OP2B Restoration Framework / Science Based Targets Network (2020). Science-Based Targets for Nature: Initial Guidance for Business.

(2) La restauration se concentre sur l'arrêt et l'inversion de la dégradation des écosystèmes et le rétablissement de la biodiversité. Source : OP2B Restoration Framework / Science Based Targets Network (2020). Science-Based Targets for Nature: Initial Guidance for Business

(3) Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable. Objectif 9 : Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation. Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables.

(4) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

dispositif de formation, *LeadEnable for Simplicity*, et des objectifs spécifiques ciblent le plus haut niveau du Groupe.

Les membres du Comité Exécutif et leurs Comités de Direction sont depuis 2020 évalués par leurs pairs et leurs équipes avec le *Leadership Survey*.

Les RH de L'Oréal sont devenues l'incubateur des idées et initiatives des pays dans l'esprit de *Simplicity*. Avec l'approche *Disrupt HR*, le Groupe continue à privilégier la co-construction et le *test and learn* pour gagner en agilité et répondre plus efficacement aux attentes des collaborateurs et candidats.

Pour L'Oréal, la croissance économique est indissociable du progrès social. À l'appui de cette conviction, le programme *L'Oréal Share & Care*, créé en 2013 et déployé dans l'ensemble des filiales, offre aux collaborateurs un ensemble d'avantages communs organisés autour de quatre piliers : la protection sociale, la santé, l'équilibre de vie professionnelle/personnelle et l'environnement de travail. Ces piliers ont été renouvelés en 2021 pour mieux s'ancrer dans leur époque et pour répondre aux besoins et aux attentes des collaborateurs à chaque moment clé de leur vie.

L'accent est mis sur la santé physique et mentale, et sur les nouvelles méthodes de travail. Un vaste plan de rénovation des espaces de travail permet à plus des deux tiers des collaborateurs concernés de travailler dans des bureaux nouveaux ou rénovés, intégrant les moyens de travailler en mode hybride.

L'Oréal s'engage à former chaque année 100 % de ses collaborateurs dans le monde entier afin de maintenir leur employabilité sur le long terme.

Au titre d'une politique sociale responsable et innovante, L'Oréal a par ailleurs développé un programme mondial en faveur de l'emploi des jeunes, L'Oréal pour la Jeunesse, visant à leur offrir des opportunités professionnelles. 25 000 jeunes en ont bénéficié en 2022. Des actions concrètes pour améliorer leur employabilité ont aussi été mises en place.

L'Oréal propose à ses collaborateurs une politique de partage de sa croissance. Des systèmes d'intéressement, de participation, et de *profit sharing* sont en place depuis de nombreuses années partout dans le monde. L'Oréal a mis en place un plan d'actionnariat salarié en 2018, en 2020 et en 2022. Plus de 37 000 collaborateurs du Groupe dans le monde ont ainsi pu devenir actionnaires de L'Oréal.

Un dialogue social de qualité est aussi l'une des composantes essentielles du modèle de L'Oréal. Il illustre la volonté du Groupe d'associer les collaborateurs et leurs représentants à son développement.

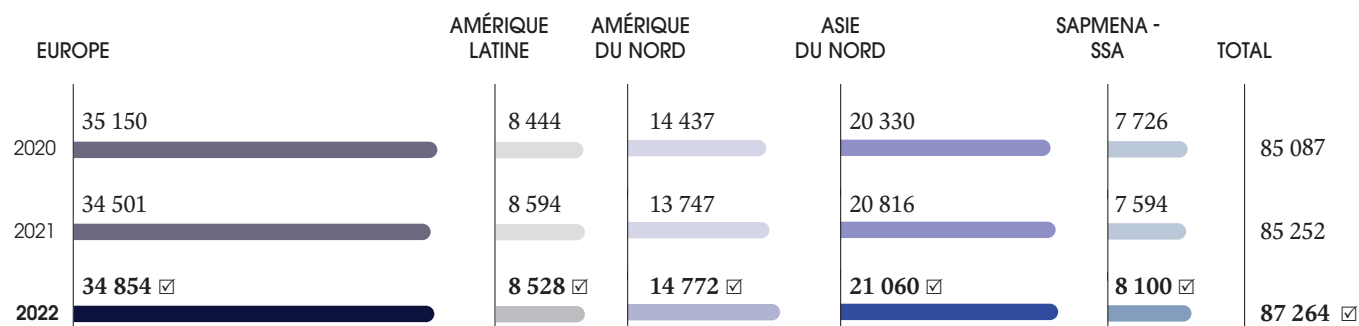
L'Oréal agit avec la conviction qu'une politique en faveur de la Diversité, de l'Équité et de l'Inclusion (DE&I) permet à chacun, quel que soit son origine, son identité de genre, sa religion, son orientation sexuelle, son âge, ou son handicap, de donner le meilleur de soi-même au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un levier essentiel de performance et d'innovation, indispensable au maintien d'une croissance durable. En 2022, L'Oréal a notamment lancé le programme *L'Oréal For All Generations* en France, avec pour objectif de le déployer graduellement à l'international.

Politiques	INDICATEURS ET RÉSULTATS PRINCIPAUX
Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs	Tendre vers zéro accident » est l'ambition que L'Oréal s'est fixée. Nombre d'accidentés avec arrêt : 118 (<i>personnel L'Oréal et intérimaires</i>). Objectif : Taux de fréquence conventionnel (TFc) < 0,5 pour tous les sites du Groupe. Taux de fréquence conventionnel (TFc) : 0,62. Taux d'incidents remontés total élargi (TIRE) : 1,34. Taux de gravité des accidents : 0,03.
Recruter des collaborateurs de talents pour le succès présent et futur du Groupe partout dans le monde	12 959 collaborateurs recrutés en CDI. Plus d'un million de candidatures reçues en 2022. Plus de 4,3 millions de followers sur LinkedIn.
Développement des collaborateurs tout au long de leur carrière Anticiper l'évolution des métiers, et les besoins en compétences futures	100 % de collaborateurs formés en 2022. 3 167 802 heures de formation.
Créer les conditions d'un environnement de travail positif et attractif	Programme <i>Share & Care</i> lancé en 2013 et renouvelé en 2021. 96 % des employés permanents ont accès à une protection financière en cas d'accidents de la vie. 97 % des employés permanents ont accès à une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques locales. Au total, 86 % des employés du Groupe travaillent dans des pays où des instances représentatives sont en place (sur au moins l'un des sites). 45 % des employés du Groupe sont couverts par une convention collective et 97 % d'entre eux sont couverts par des accords collectifs d'entreprise.
Offrir un système de rémunération motivant et compétitif	Montants d'intéressement, participation et <i>profit sharing</i> : 418 millions d'euros distribués aux collaborateurs. Plan d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés : près de 4 200 collaborateurs concernés. Plan d'actionnariat salarié 2022 : 35 % d'adhésion. Dispositifs prévoyance et retraite : plans de retraite complémentaire en place dans 89 % des pays où L'Oréal est présent avec ses collaborateurs.
Renforcer l'égalité femmes/hommes Accélérer l'inclusion du handicap Accroître la diversité d'origines socio-économiques et culturelles dans les équipes.	Les femmes représentaient au 31 décembre 2022 : <ul style="list-style-type: none"> • 53 % de l'ensemble des postes clés au sein de L'Oréal S.A. ; • 57 % de l'ensemble des postes clés au sein du Groupe ; • 32 % des membres du Comité Exécutif ; • 50 % des membres du Conseil d'Administration. Avec un objectif d'atteindre la parité jusqu'aux fonctions les plus stratégiques. 33 pays sont certifiés EDGE ou GEIS pour leurs pratiques et politiques en matière d'égalité femmes-hommes. <input type="checkbox"/> 1,9 % de collaborateurs en situation de handicap au niveau mondial. L'Oréal a comme objectif d'atteindre 2 % de collaborateurs statutaires en situation de handicap d'ici 2025 à travers le Groupe.

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

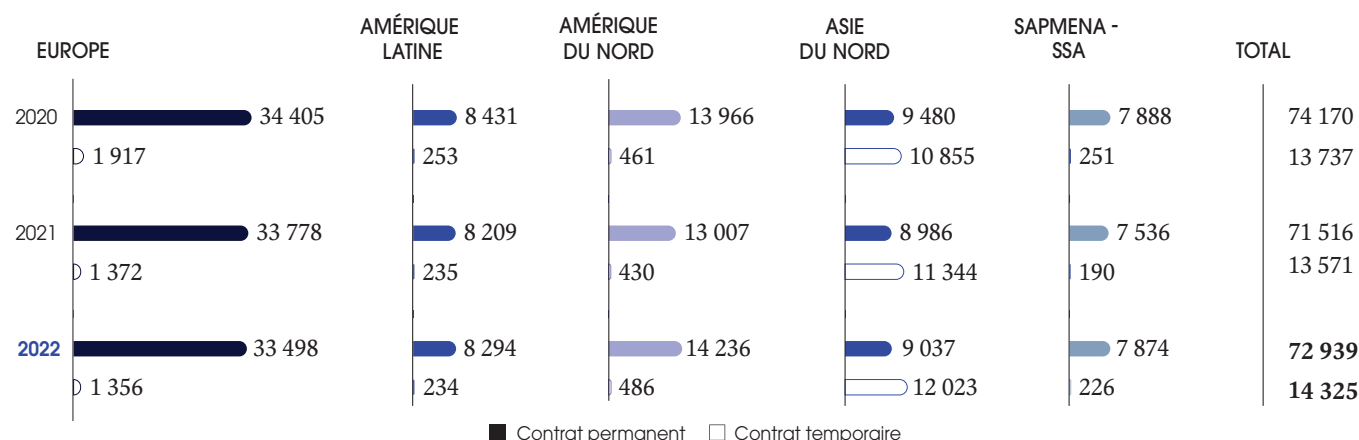
Données sociales du Groupe L'Oréal

Répartition des effectifs par Zone géographique ⁽¹⁾



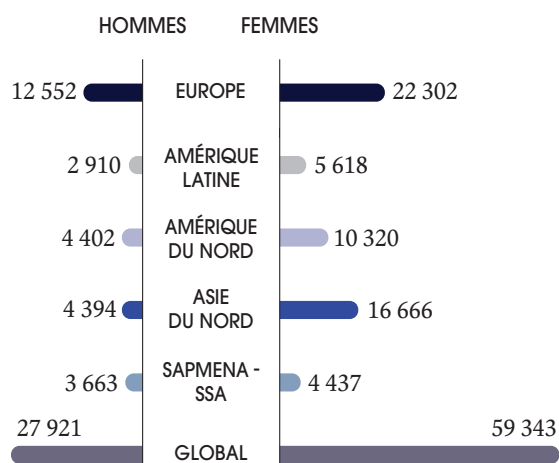
Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

Répartition des effectifs par type de contrat par zone géographique

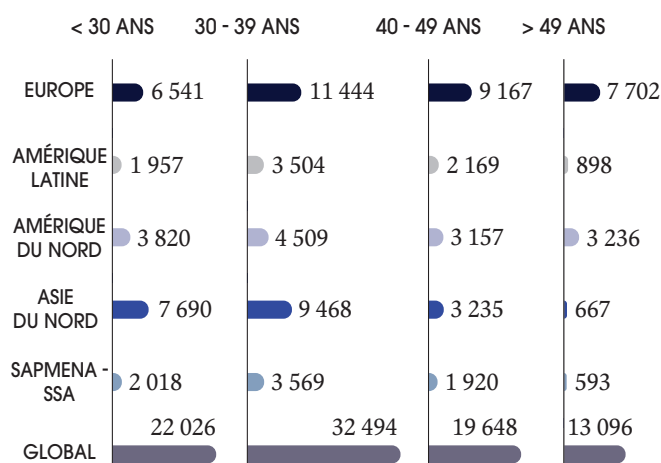


■ Contrat permanent □ Contrat temporaire

Répartition des effectifs Par genre



Répartition des effectifs Par tranche d'âge



● ÂGE MOYEN 38 ANS

(1) Hors acquisitions récentes. Voir les notes méthodologiques au paragraphe 4.5 du présent document.

Taux d'absentéisme

	2020	2021	2022	Détails
Taux d'absentéisme global (%)	8,2 %	5,9 %	5,0 %	C/(A-B)
Dont taux d'absentéisme maladie	2,2 %	2,4 %	2,5 %	D/(A-B)

(A) Nombre de jours ouvrables par l'ensemble de l'effectif statutaire.

(B) Nombre de jours de congés annuels dont l'ensemble de l'effectif statutaire a bénéficié.

(C) Nombre de jours d'absence (maladie, maladie professionnelle, maternité, paternité, accident du travail et/ou de trajet ou toute autre absence payée ou non payée).

(D) Nombre de jours d'absence liée à la maladie (hors maladie professionnelle, maternité, paternité, accident du travail et/ou de trajet).

Nombre de recrutements

Nombre de recrutements (CDI)	Europe	Amérique Latine	Amérique du Nord	Asie du Nord	SAPMENA-SSA	Total
2022	4440	1740	3986	1057	1736	12 959
2021	3 699	2 137	3 853	1 970	1 337	12 996
2020	2 706	1 078	2156	910	713	7 563

Nombre de départs

	2020	2021	2022
Nombre de départs (démissions, retraites, accords de rupture, licenciements) (CDI)	9 408	11 977	10 823
Dont nombre de licenciements (CDI)	3 358	3 153	1 863

En 2022, le taux de rotation a été de 12,4 %. Il est calculé sur les collaborateurs en CDI en incluant les démissions, les départs à la retraite, les accords de rupture et les licenciements.

4.3.2.1. Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs

Une politique hygiène et sécurité ambitieuse et partagée

La politique d'Hygiène (H) et de Sécurité (S) est un axe prioritaire de la politique générale du Groupe et en constitue un des principaux piliers managériaux. Chaque manager est évalué sur sa capacité à la déployer, et sur ses résultats en la matière. Elle repose sur des fondamentaux présentés au paragraphe 4.3.1.1.1.

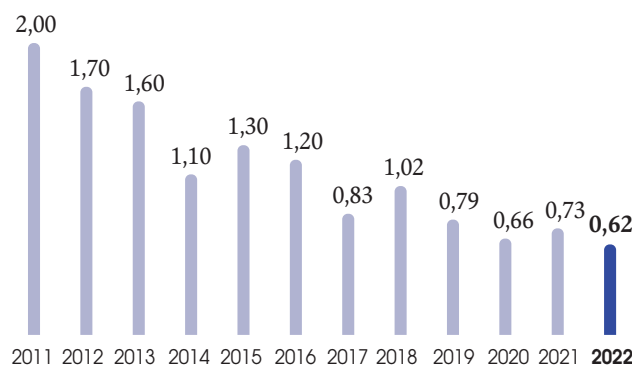
Tendre vers « zéro accident » est l'ambition que L'Oréal s'est fixée en matière de sécurité de ses collaborateurs. Le Groupe a mis en place des programmes visant à maîtriser les risques et à assurer une amélioration constante des résultats à travers le leadership des managers et l'implication du personnel à tous les échelons.

Le Groupe veille à la conformité réglementaire, au respect de ses propres standards sur ses sites (industriels, administratifs, centres de recherches, boutiques), et s'assure chez ses sous-traitants et fournisseurs du respect de la santé et de la sécurité des personnes à travers un programme d'audits externes.

118 accidentés avec arrêt (personnel L'Oréal et intérimaires) ont été signalés en 2022 contre 128 accidentés avec arrêt en 2021.



Évolution des taux de Fréquence conventionnel (TFC) ⁽¹⁾



Le taux de fréquence conventionnel (TFC) est de 0,62 et le taux d'incidents remontés total élargi (TIRE) ⁽²⁾ est de 1,34. Les accidentés avec arrêt enregistrés dans le Groupe en 2022 aboutissent aux taux de fréquence suivants par entité :

Sites	TFC 2022	Variation TFC vs 2021	TIRE 2022	Variation TIRE vs 2021
Sites usines et centrales	1,40 <input checked="" type="checkbox"/>	- 5 %	3,30 <input checked="" type="checkbox"/>	- 4,6 %
Sites administratifs	0,20	+ 43 %	0,51	+ 96 %
Sites R&I	1,01	+ 181 %	2,17	+ 18 %
Forces de Vente & Boutiques	0,74	- 35 %	1,13	- 3 %
Groupe : tous sites	0,62	- 15 %	1,34	- 6 %

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

Le taux de gravité des accidents est supérieur à celui de 2021 pour le Groupe. Il est de 0,03 pour le Groupe et de 0,05 pour les usines et centrales de distribution en 2022.

(1) TFC : nombre d'accidentés du travail personnel L'Oréal avec arrêt à un million (10⁶) d'heures travaillées personnel L'Oréal.

(2) TIRE : nombre d'accidentés du travail du personnel L'Oréal et des intérimaires - avec arrêt, avec une tâche aménagée et/ou avec traitement médical - rapporté à un million (10⁶) d'heures travaillées du personnel L'Oréal et d'heures travaillées du personnel intérimaire.

Des axes prioritaires

Les axes prioritaires et les orientations Santé et Sécurité relèvent des 8 domaines suivants :

1. définition et déploiement de la stratégie et de plans d'action pour atteindre les objectifs fixés : Taux de Fréquence Conventionnel (TFC) < 0,5 pour tous les sites du Groupe ;
2. engagement et participation visible du management ;
3. programmes pour lutter contre les incidents les plus fréquents, qui incluent aussi un programme mondial ergonomie, et un programme spécifique LIFE portant sur les accidents potentiellement graves (voir paragraphe 4.3.1.1.1) ;
4. organisation et pratiques Santé et Sécurité conformes aux standards du Groupe avec certification ISO 45001 pour tous les sites des Opérations ;
5. programme de formation spécifique pour les managers, les responsables EHS et les opérateurs/techniciens et pour l'ensemble des collaborateurs ;
6. amélioration continue des systèmes de gestion Santé et Sécurité dans tous les sites ;







7. participation active des employés ; et
8. partage des ressources, retours d'expériences et bonnes pratiques.

89 % des usines du Groupe sont certifiées ISO 45001 pour leur politique sécurité.

Un programme global dédié à l'amélioration de la Santé et Sécurité

L'Oréal s'est doté de programmes avec des outils spécifiques et innovants pour atteindre l'excellence en matière de sécurité qui s'articule autour de 4 axes :

- une stratégie fondée sur la gestion des risques, la recherche de l'excellence et le partage de la culture L'Oréal à l'extérieur du Groupe ;
- l'analyse des risques sécurité, santé avec les outils GHAP (*Global Hazard Assessment Procedure*), SHAP (*Safety Hazards Assessment Procedure*), Ergoval, PSM (*Process Safety Management*), CHERIE (*Chemical Risk Evaluation*) ;
- l'analyse des causes profondes de survenance des incidents/accidents avec l'outil RCA (*Root Cause Analysis*) ; et
- l'utilisation du bon outil de prévention au bon moment.

	<p>Comités de Pilotage EHS Le Comité de Direction de chaque site effectue une revue générale des plans d'action et de l'efficacité des programmes EHS.</p> <hr/> <p>SIO (Opportunité d'Amélioration Sécurité) Le programme SIO incite les collaborateurs à informer leurs managers directs des situations considérées à risque pour que des mesures correctives soient engagées.</p> <hr/> <p>Constructive Challenge Ce programme-cadre vise à améliorer la culture sécurité individuelle afin que chaque collaborateur soit acteur proactif tant de sa propre sécurité que de celle des autres. Chaque site mettra en place ce programme selon sa maturité.</p>
<p>Outils de contrôle de la sécurité</p>	<p>MESUR (Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage) Il s'agit de visites hiérarchiques périodiques de sécurité sur le terrain. Le programme a également été déployé sur certains sites administratifs et de recherche depuis 2015.</p>
	<p>Digitalisation des outils de prévention Le programme <i>Next Generation Tool</i> a été initié en 2021 : il a été conçu afin d'accroître l'utilisation des outils digitaux au sein des métiers EHS. La stratégie de déploiement des outils digitaux s'appuie sur une enquête réalisée en 2020 sur l'ensemble des sites du Groupe.</p>
	<p>LIFE Le programme LIFE, mis en place en 2018, vise les activités qui, si elles ne sont pas maîtrisées, peuvent conduire à un accident potentiellement grave.</p>
<p>Un programme d'amélioration de la culture ergonomique</p> 	<p>Ergonomic Attitude Ce programme, qui vise à s'étendre à tous les sites du Groupe, repose depuis 2015 sur une feuille de route composée de cinq niveaux. Ils permettent aux sites d'améliorer systématiquement leur culture en matière d'ergonomie et de déterminer leurs plans d'actions individuels.</p>
	<p>Safe@Work Safe@Home Ce programme vise à exporter la culture santé et sécurité L'Oréal à l'extérieur du Groupe. Un partenariat avec RoSPA (<i>Royal Society for the Prevention of Accidents</i>) a été créé pour profiter de leur expérience et partager l'expérience L'Oréal à travers le monde. Depuis 2019, L'Oréal sponsorise un trophée <i>Safe@Work Safe@Home</i> pour récompenser les meilleures initiatives à l'échelle mondiale.</p>
	<p>Womeninsafety@LOREAL Ce programme a été lancé en 2021 : il vise à promouvoir le réseau des femmes du Groupe dans les métiers de la Santé et la Sécurité en interne et en externe. Un comité de pilotage mondial déploie une feuille de route sur la base de quatre piliers : promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion ; mettre en valeur le leadership ; être un rôle modèle et développer les compétences EHS.</p>

Prix et distinctions

En 2022, 69 sites couvrant près de 38000 employés ont été reconnus par RoSPA dans leurs prestigieux Health & Safety Awards. Au total, 58 récompenses ont été obtenues.

4.3.2.2. Recruter et accompagner les talents

Le Groupe enrichit et diversifie en permanence son vivier de talents partout dans le monde pour ses besoins présents et futurs.

Les équipes en charge du recrutement ont pour mission d'attirer les meilleurs talents dans tous les pays où le Groupe opère, de manière à constituer des équipes diverses à l'image des consommateurs et intégrant toutes les cultures. La mise en œuvre locale de la politique de recrutement est assurée par un réseau local d'experts couvrant tous les pays.

Pour sélectionner les meilleurs talents, capables de contribuer à sa transformation, L'Oréal recrute en se basant sur les compétences et sur le potentiel des candidats. Le Groupe met en place des méthodes innovantes pour un recrutement plus inclusif. L'objectif est de capitaliser sur les forces des candidats telles que l'ambition, la résilience, l'empathie, la capacité de jugement et la capacité à apprendre.

L'Oréal dispose d'un savoir-faire unique en matière de détection et de recrutement de jeunes diplômés, en lien avec l'enseignement supérieur. Le Groupe s'appuie notamment sur :

- Brandstorm, la compétition étudiante d'innovation du Groupe. En 2022, elle a rassemblé plus de 80000 étudiants de 65 pays différents, sur un mode intégralement digitalisé, leur permettant de s'immerger dans l'industrie de la beauté et de découvrir les valeurs d'innovation et d'entrepreneuriat du Groupe ;
- *Management Trainee Program*, un programme rotationnel qui prépare de jeunes diplômés à des responsabilités business importantes ; et
- Volontariat International en Entreprise (VIE), qui a permis en 2022 à plus de 100 jeunes européens de moins de 29 ans d'effectuer une mission professionnelle de 12 à 24 mois dans 16 filiales du Groupe.

Le Groupe améliore en continu son dispositif de communication digitale puissant permettant de valoriser l'image employeur, de partager au quotidien et de façon transparente la richesse des métiers, la diversité des parcours et d'appréhender la culture du Groupe. La stratégie Médias Sociaux de L'Oréal en matière de recrutement est considérée comme l'une des meilleures au monde. Une forte présence sur LinkedIn, avec plus de 4,3 millions de *followers*, aide à recruter proactivement les meilleurs talents.

Depuis plusieurs années, L'Oréal apparaît dans le classement des meilleurs employeurs sélectionnés par Glassdoor en France.

Une équipe internationale met au service des recruteurs de L'Oréal, partout dans le monde, les outils digitaux les plus innovants pour sélectionner efficacement les meilleurs profils parmi près d'un million de candidatures reçues. Ces solutions, telles que Seedlink et Paradox, font appel à l'intelligence artificielle permettant de gagner en efficacité, d'améliorer l'expérience candidat et de viser une plus grande diversité de profils.

En 2022, la communauté de recruteurs a été mobilisée sur plusieurs sujets tels que la formation aux biais inconscients, la rénovation des programmes de formation à destination des nouveaux recruteurs et la conformité aux exigences du RGPD.

Le Groupe a consolidé en 2022 son programme mondial L'Oréal pour la Jeunesse, à travers lequel il s'engage à créer 25000 opportunités professionnelles par an pour les moins de 30 ans. De nouvelles initiatives ont été lancées, telles que L'Oréal *BOOST*, qui donne aux jeunes accès à la plateforme de formation Coursera. D'autres initiatives de mentorat et de coaching ont aussi été lancées pour soutenir et renforcer l'employabilité des jeunes partout dans le monde.

L'intégration réussie des nouveaux collaborateurs pose les bases d'une relation de qualité et durable avec l'entreprise. Le programme d'intégration *FIT* permet de donner à chacun les clés pour réussir au sein du Groupe, dans une dimension à la fois opérationnelle et de partage de la culture d'entreprise.

4.3.2.3. Former et développer tous les collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle

L'Oréal a toujours considéré le développement de ses collaborateurs comme un levier stratégique de sa performance et de sa transformation. L'Oréal a pour ambition de développer le potentiel et l'employabilité de chaque collaborateur, tout au long de sa vie, et préparer les futurs leaders.

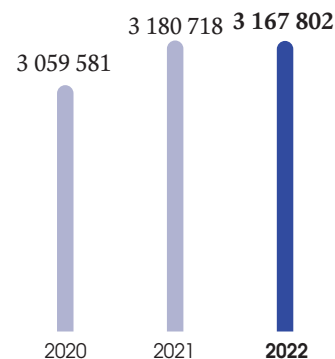
Les équipes *People Development & Learning* s'attachent à apporter les solutions de formation et de développement les plus pertinentes et les plus modernes, partout dans le monde.

Cette stratégie permet au Groupe d'être reconnu comme une école d'excellence et contribue à l'avantage compétitif de L'Oréal, ainsi qu'à l'attraction de talents, l'engagement et la rétention des collaborateurs.

Elle s'accompagne du fait que 100% des collaborateurs de L'Oréal ont bénéficié d'une action de développement en 2022 ⁽¹⁾.



Nombre d'heures de formation



(1) Nombre total d'apprenants uniques en 2022 / effectif au 31 décembre 2022. Les collaborateurs formés et partis du Groupe en 2022 sont pris en compte et peuvent compenser des collaborateurs non-formés en 2022.

Répartition par zone géographique

	Nombre d'heures
Europe	991 887
Amérique Latine	325 025
Amérique du Nord	368 780
Asie du Nord	1 106 704
SAPMENA + SSA	375 406

La stratégie de L'Oréal pour développer ses collaborateurs et s'assurer un avantage concurrentiel repose sur quatre leviers :

- s'assurer que les collaborateurs maîtrisent les compétences essentielles associées à leur poste ;
- offrir une expérience de formation exceptionnelle, qui favorise la motivation à apprendre encore plus ;
- permettre la transformation de l'entreprise grâce à des programmes d'*upskilling* ⁽¹⁾ à grande échelle ; et
- accompagner et développer les talents à chaque étape clé de leur parcours professionnel.

Apprendre dans le contexte post Covid-19

Après 2 ans de formations majoritairement virtuelles, l'activité de formation en présentiel a pu reprendre. Le format présentiel permet de valoriser la dimension interpersonnelle, qui reste essentielle dans certaines formations (culture d'entreprise, attitudes managériales, etc.).

L'Oréal University au service des transformations du Groupe

La formation est au cœur des transformations majeures de l'entreprise : les enjeux de la RSE ; la révolution numérique de tous les métiers ; la transformation du marketing ; l'accélération du e-commerce ; l'évolution des conditions de travail et des pratiques managériales.

Structurée par grands champs de compétences ayant un impact sur les transformations de L'Oréal (Leadership et Culture L'Oréal, E-Commerce, *Data, Tech & Analytics*, Marketing, *Retail*, Innovation), L'Oréal University propose une offre ouverte à tous les collaborateurs, quels que soient leurs métiers ou pays de rattachement. Environ 55 000 collaborateurs en ont bénéficié en 2022. Ce brassage des populations permet de forger une vision et des pratiques communes au sein de l'organisation.

Preuve des hauts standards d'excellence de L'Oréal, l'Université du Leadership et de la Culture L'Oréal a obtenu en 2021 l'accréditation CLIP ⁽³⁾ de l'EFMD ⁽⁴⁾, la norme européenne des meilleures écoles de commerce, valable jusqu'en 2026.

Pour continuer à nourrir l'ambition du Groupe d'être la Beauty Tech numéro un du marché, l'Université de la Tech, de la *Data* & de l'*Analytics* a lancé au second semestre 2022 le programme *Data4All*. Ce nouveau programme, ciblant plus de 20 000 collaborateurs, a pour objectif de créer une culture axée sur les données dans l'entreprise, tout en formant les participants aux grands principes de travail avec les données.

Depuis 2021 et suite à la crise de la Covid-19 qui a fortement modifié les habitudes d'achat des consommateurs, l'accent a

La formation pour sécuriser les compétences essentielles

L'Oréal équipe les collaborateurs qui prennent un nouveau poste de JOB MUST (compétences essentielles), qui leur permettront d'être performants sur leur fonction. Plus de 30 000 collaborateurs en ont bénéficié en 2022.

Afin d'anticiper ces compétences critiques, les Directions Formation des Divisions et Métiers travaillent en étroite collaboration avec les Directions Opérationnelles. Ce travail de planification établit des feuilles de route de montée en compétences pour différents domaines d'expertise et identifie les solutions d'apprentissage les plus adaptées pour répondre à ces besoins. Les Directions Formation des Zones jouent un rôle essentiel dans l'activation de ces solutions. Elles s'appuient sur des campus régionaux pour assurer leur déploiement dans tous les pays, en veillant à ce qu'au moins 80 % des collaborateurs concernés y participent au moment opportun de leurs parcours professionnels. En complément du développement de ces compétences liées aux métiers, et en partenariat avec le contrôle interne, les équipes formations assurent le déploiement de 6 formations réglementaires ⁽²⁾. À l'échelle du Groupe, plus de 100 000 participations ont été comptabilisées en 2022.

Ce nouveau mix d'apprentissage en ligne et hors ligne offre plus d'opportunités pour une expérience d'apprentissage d'excellence, en s'adaptant aux thématiques et aux contextes régionaux. Le niveau d'excellence est mesuré par un score d'impact qui consolide les évaluations réalisées auprès des participants à chaque formation. Le score s'établit à 80/100.

été mis plus fortement sur le e-commerce avec la création de l'Université du e-commerce. Elle s'adresse à l'ensemble des collaborateurs pour soutenir l'ambition du Groupe sur ce canal de distribution. Plus de 15 000 collaborateurs sont montés en compétences dans ce domaine.

L'Oréal déploie depuis 2014 un vaste programme d'*upskilling* Digital qui a déjà touché plus de 65 000 collaborateurs. Environ 2 000 collaborateurs se sont également formés aux enjeux du Métavers ou du Gaming, vecteurs d'engagement pour les consommateurs.

Une nouvelle expérience de développement individuel, favorisée par une technologie de pointe

En 2022, L'Oréal a rénové en profondeur son système d'évaluation de la performance par le biais d'un rituel de « conversations » régulières intitulé CONNECT. Ces conversations associent les collaborateurs et leurs managers, ainsi que d'autres parties prenantes internes, pour définir leurs objectifs de performance et de développement.

Afin d'atteindre ces objectifs, ils peuvent sélectionner les formations les plus appropriées parmi plus de 20 000 ressources disponibles, développées par L'Oréal ou par des fournisseurs de contenus digitaux tels que *LinkedIn Learning*, TED, Coursera et Busuu. Ces conversations permettent de gagner en agilité, en s'adaptant aux réalités opérationnelles de chacun. Pour accompagner cette toute nouvelle expérience de développement, L'Oréal a mis en place des actions de formations CONNECT spécifiques qui ont bénéficié à 36 000 collaborateurs en 2022.

(1) Montée en compétences.

(2) Compliance with competition law, Data Privacy for All, I-Secure, Join the next shield, L'Oréal Ethics, The way we prevent corruption.

(3) Le programme CLIP (Corporate Learning Improvement Process) est le principal système indépendant d'accréditation des fonctions de formation en entreprise.

(4) L'EFMD est l'autorité mondiale en matière d'accréditation des écoles de commerce et des équipes d'apprentissage en entreprise.

En complément, L'Oréal a déployé la plateforme *ONE PROFILE*, colonne vertébrale d'une nouvelle expérience de ressources humaines intégrant deux modules clés : le module Objectifs qui permet de fixer les objectifs de manière collaborative et adaptable à l'évolution des priorités au cours de l'année ; le module *Learning*, qui rend les offres de formation plus visibles et plus accessibles.

4.3.2.4. Créer les conditions d'un environnement de travail stimulant et attractif

Le programme L'Oréal Share & Care : un accélérateur de progrès social

Tout au long de son histoire, L'Oréal a eu pour objectif d'offrir sécurité et protection à ses collaborateurs. Le programme L'Oréal Share & Care s'inscrit dans une longue tradition de progrès social et d'attention portée à la personne. L'Oréal fait, et continuera de faire la différence en mettant l'humain au cœur de ses préoccupations, de son organisation et donc de son développement.

Le Groupe s'est donné pour but de créer un environnement de travail attractif, favorisant l'épanouissement des collaborateurs sur le plan professionnel comme personnel.

Avec L'Oréal Share & Care, L'Oréal a universalisé son modèle social, en cohérence avec sa dimension mondiale. Cet engagement fort reflète la vision du Groupe selon laquelle

une croissance durable va nécessairement de pair avec un haut niveau de performance sociale. L'Oréal a lancé et mis en place de manière collaborative L'Oréal Share & Care dans toutes ses filiales en 2013, et a renouvelé le programme en 2017 et en 2021, avec une triple ambition :





- avoir un socle commun de protection sociale avec des garanties minimales dans toutes les filiales ;
- être parmi les plus performants dans chaque marché, en s'alignant sur les meilleures pratiques locales si elles dépassent le socle commun du programme ; et
- faire de chaque filiale un « laboratoire d'innovation sociale » en encourageant les initiatives locales, adaptées aux attentes des collaborateurs.

Le programme s'adapte en permanence aux évolutions du monde et aux nouvelles exigences des collaborateurs. Une attention forte est aujourd'hui portée sur l'écologie personnelle, avec des actions de prévention en matière de santé mentale, et sur la flexibilité au travail, avec une politique mondiale de travail hybride.

Les éléments essentiels de L'Oréal Share & Care sont désormais déployés dans toutes les filiales. De nouveaux éléments doivent par ailleurs être mis en place graduellement d'ici à fin 2023, selon les priorités établies par le programme.

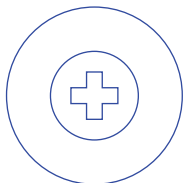
Les 4 piliers du programme L'Oréal Share & Care

Ce programme social s'articule autour de 4 piliers, renouvelés en 2021, et mis en place dans tous les pays :

Piliers	Objectifs	Principaux engagements réalisés ou en cours de réalisation dans tous les pays
PROTECTION (Protection sociale) 	Fournir un soutien financier en cas d'événements de vie inattendus pour les collaborateurs et leur famille, en attribuant une aide adéquate.	24 mois de capital décès (naturel ou accidentel), ou rente équivalente. 24 mois de capital, ou rente équivalente, en cas d'invalidité totale permanente. Un régime de prévoyance aligné sur les meilleures pratiques de chaque pays.
HEALTH (Santé) 	Assurer aux collaborateurs et à leurs proches l'accès à un système de santé de qualité ainsi que des actions de prévention, en mettant davantage l'accent sur la santé mentale et émotionnelle, afin de créer une nouvelle approche globale de « l'écologie personnelle ».	Remboursement d'au moins 75 % des frais médicaux, en cas de risques majeurs (hospitalisation, chirurgie, médicaments pour les maladies chroniques et graves), Des actions de prévention et d'information sur la santé mentale et émotionnelle, ainsi que des actions individuelles (check-up médical) et collectives (mélanome, diabète, obésité, VIH, etc.) sur la santé physique. EAP (<i>Employee Assistance Program</i>) dans toutes les filiales où ce service est disponible. Promotion des activités sportives (équipements et cours sur site, partenariats avec des structures externes). Des actions de formation/sensibilisation/prévention à l'ergonomie. Une politique locale dans chaque filiale, visant à protéger les victimes de violences domestiques.
BALANCE (Équilibre vie professionnelle / personnelle) 	Permettre à chacun de vivre pleinement les moments forts de la vie, comme la maternité et la paternité et faire preuve de souplesse dans l'organisation du travail pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.	Un congé maternité d'au moins 14 semaines rémunérées à 100 %. Un congé paternité d'au moins 6 semaines rémunérées à 100 %. Une politique de travail hybride dans toutes les filiales, incluant jusqu'à 2 jours de travail à distance par semaine sur la base du volontariat, pour les collaborateurs éligibles, en accord avec le manager direct et en ligne avec l'organisation de l'équipe.
WORKPLACE (Environnement de travail) 	Offrir le meilleur espace de travail et ainsi permettre de travailler de façon agréable, pertinente et efficace, et en fonction de son activité, se rassembler, partager, apprendre, collaborer, créer ou se concentrer.	Nouveaux locaux accessibles en transport en commun et aux personnes handicapées. Participation au coût du déjeuner, pour une alimentation saine au quotidien. Grâce notamment aux services offerts aux collaborateurs par les campus et selon des normes mondiales élevées, L'Oréal offre des espaces de travail de grande qualité.



En 2022, **96 %⁽¹⁾** des employés permanents du Groupe ont accès à une protection financière en cas d'accidents de la vie, tels que le décès ou une invalidité permanente.



En 2022, **97 %⁽¹⁾** des employés permanents du Groupe ont accès à une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence.

(1) Employés permanents du Groupe hors, dans certains pays, les contrats à temps partiel < 21 heures / semaine, les contrats occasionnels, les conseillers beauté et employés de boutiques, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle.

Les outils d'évaluation du programme L'Oréal Share & Care

Dans une exigence de transparence et de fiabilité, le programme est régulièrement mesuré et évalué pour vérifier la conformité de sa mise en œuvre :

- auto-évaluation et définition du plan d'action à travers un outil de reporting (*Follow-up-Tool*) renseigné annuellement par chaque filiale ;
- audit interne : la vérification détaillée de la mise en place du programme a été intégrée dans le plan des audits internes dans les filiales ; et
- audit externe : certains indicateurs clés sont audités dans le cadre de l'audit externe annuel.

L'OIT associée du programme L'Oréal Share & Care

Le programme L'Oréal Share & Care a retenu l'attention de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dans le cadre de son étude sur la contribution des grandes entreprises à l'élargissement de la protection sociale dans le monde. Une collaboration étroite s'est développée. L'Oréal est membre fondateur du *Global Business Network for Social Protection Floor* lancé en 2015 par l'OIT. Ce dispositif permet d'agir collectivement et de se mobiliser pour créer un socle de protection sociale pour tous.

Une organisation du travail flexible

Dans chaque filiale, l'organisation du travail est établie selon le contexte local et l'activité exercée, dans le respect des obligations légales et contractuelles. Dans plusieurs filiales, l'organisation et le temps de travail font l'objet d'accords collectifs.

L'Oréal considère que la flexibilité au travail est un élément clé en matière d'attractivité. La nouvelle politique mondiale « Travail Hybride » renforce cette flexibilité. Les collaborateurs éligibles peuvent travailler à distance jusqu'à 2 jours par semaine, sur la base du volontariat, en accord avec le manager direct et en cohérence avec l'organisation de l'équipe. Toutes les filiales du Groupe ont désormais adopté cette politique, quand cela a été compatible avec la situation sanitaire locale. Par ailleurs, 58 filiales ont désormais mis en place des horaires de travail flexibles.

Les collaborateurs qui ont fait le choix de travailler à temps partiel appartiennent à toutes les catégories de personnel.

En 2022, 4 982 collaborateurs étaient à temps partiel, dont 4 468 femmes et 514 hommes.

Le programme L'Oréal For All Generations

Pour L'Oréal, l'inclusion des collaborateurs plus expérimentés est un engagement de longue date. Pour aller plus loin, dans un contexte d'allongement des carrières et d'accélération de la transformation digitale, le Groupe a lancé le programme *L'Oréal For All Generations* qui place les relations intergénérationnelles au centre de ses objectifs. Le programme a pour ambition de créer un environnement de travail attractif, favorisant l'épanouissement des collaborateurs sur le plan professionnel et personnel, de leur entrée dans l'entreprise au départ à la retraite. Le programme s'articule autour de cinq axes clés :

- promouvoir l'inclusion, l'équité et la diversité intergénérationnelle ;
- adapter les dispositifs de santé et de bien-être ;
- développer l'employabilité tout au long de la carrière ;
- anticiper pour une transition réussie vers la retraite ; et
- faciliter les nouveaux projets pour l'après L'Oréal.

Lancé en France en 2022 et inspiré par le programme espagnol *Generaciones*, ce programme sera graduellement déployé à l'international, prioritairement dans les filiales où plus de 20 % des collaborateurs ont plus de 50 ans.

Un dialogue social actif avec les collaborateurs et leurs représentants

En tant que signataire depuis 2003 du Pacte Mondial des Nations Unies et conformément à sa Politique Droits Humains Collaborateurs, L'Oréal respecte la liberté d'association et le droit à la négociation collective.

Lorsque les collaborateurs souhaitent être représentés par des représentants du personnel qualifiés, ces derniers sont élus sans interférence de l'entreprise. Ils ont accès aux lieux de travail, aux collaborateurs qui le souhaitent, ainsi qu'à la documentation locale utile à l'accomplissement de leurs missions, sous réserve du respect des règles légitimes liées à la confidentialité et à la sécurité du Groupe. Dans les pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou interdits, des modes de dialogue alternatifs existent et permettent aux collaborateurs d'exprimer leurs préoccupations éventuelles.

Dans le cadre de ces principes généraux, chez L'Oréal, le climat social est le fruit d'un dialogue permanent entre la Direction, les collaborateurs et leurs représentants, dans le respect des droits syndicaux locaux, et avec une attitude neutre vis-à-vis des différentes organisations syndicales.

Des instances représentatives du personnel sont en place dans la plupart des filiales européennes, dans plusieurs filiales asiatiques⁽¹⁾, en Afrique⁽²⁾, en Amérique du Nord et du Sud⁽³⁾, ainsi qu'en Nouvelle-Zélande. Au total, 86 % des collaborateurs du Groupe travaillent dans des pays où des instances représentatives sont en place (sur au moins l'un des sites). 45 % des collaborateurs du Groupe sont couverts par une convention collective et 97 % d'entre eux sont couverts par des accords collectifs d'entreprise.

Deux administrateurs représentant les salariés sont membres du Conseil d'Administration de L'Oréal depuis 2014 (voir le paragraphe 2.2.1.3.).

(1) Chine, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Japon, Vietnam.

(2) Afrique du Sud, Kenya, Maroc.

(3) Canada, États-Unis, Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Mexique.

L'Oréal a signé en 1996 un accord avec les organisations syndicales européennes et françaises qui a abouti à la création de l'Instance Européenne de Dialogue Social/ *Européen Works Council*. Cette instance représente plus de 30 000 collaborateurs de 25 pays membres de l'Espace Économique Européen et du Royaume-Uni. Cette instance, composée de 30 membres, permet des échanges réguliers avec la Direction sur la situation du Groupe et ses perspectives, sur la base d'un agenda établi avec le Secrétariat de liaison.

La politique sociale de L'Oréal permet la conclusion d'accords collectifs chaque année. En 2022, 204 accords ont été signés en France et 94 dans le reste du monde. Au total, le nombre d'accords en vigueur au 31 décembre 2022 était de 772, dont 432 en France et 121 concernant, en tout ou partie, l'hygiène et la sécurité. Ces accords concernent principalement l'organisation du travail, la rémunération et les conditions de travail (horaires de travail, qualité de vie au travail, égalité professionnelle, travail à distance, hygiène et sécurité, etc.). Ils contribuent au bon fonctionnement et à la performance du Groupe, en renforçant la participation des collaborateurs et le dialogue avec leurs représentants.

4.3.2.5. Offrir un système de rémunération motivant et compétitif

Les principes de la politique de rémunération

La politique de rémunération de L'Oréal s'inscrit pleinement dans la stratégie de développement du Groupe. La volonté de L'Oréal est d'attirer et de fidéliser les talents, de proposer des parcours de carrière motivants, d'encourager la performance et l'engagement de ses collaborateurs, tout en accompagnant l'évolution des métiers et du business.

Le Groupe s'assure que tous les collaborateurs reçoivent au moins le salaire minimum fixé par le droit local ou les conventions collectives applicables. Dans la majorité des pays, les plus bas salaires de base L'Oréal sont largement supérieurs aux salaires minima nationaux en vigueur.

Une démarche de suivi des rémunérations est mise en place pour ajuster, le cas échéant, les salaires des collaborateurs permanents du Groupe afin qu'ils puissent percevoir un salaire décent, qui est généralement plus élevé que le salaire minimum. Le salaire décent couvre les besoins de base et il est calculé selon les meilleures pratiques par *Fair Wage Network*, une ONG mondialement reconnue.

Une approche de rémunération globale est en place et assure à chaque collaborateur un dispositif de rémunération compétitif, incluant les éléments de rémunération (salaire de base, variable, rémunération long terme) et les avantages sociaux.

Le Groupe met en œuvre une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne. Elle rétribue la performance tant individuelle que collective. Les collaborateurs sont associés aux résultats de l'entreprise au travers de dispositifs d'intéressement collectif liés aux résultats et déployés mondialement.

La politique de rémunération est formalisée au sein d'une Charte et mise en œuvre par un réseau d'experts Rémunération présents dans les différents pays. Des enquêtes externes sont conduites annuellement auprès de cabinets spécialisés pour s'assurer du positionnement de L'Oréal par rapport au marché local de référence.

L'ambition est que chaque collaborateur comprenne sa rémunération et la façon dont elle est déterminée. Le Groupe s'assure de communiquer avec clarté et transparence sur ce sujet.

La politique de rémunération s'appuie sur un système d'évaluation annuelle des collaborateurs appliqué dans l'ensemble des filiales. Il permet de communiquer sur les modalités de détermination de la rémunération, le processus et les décisions prises. Le Groupe déploie un nouveau système d'information RH qui permettra d'enrichir et de moderniser la communication sur ce sujet.

Frais de personnel (charges sociales incluses)

En millions d'euros	2020	2021	2022
Total	6 124	6 471	7 264

La comparaison entre les trois années intègre les effets de change et n'est pas représentative de l'évolution réelle des frais de personnel.

Plan d'actionnariat salarié

L'Oréal a lancé en 2018 son premier plan d'actionnariat salarié au niveau mondial, soucieux de partager la croissance avec ses collaborateurs. Les résultats ont été très satisfaisants. L'Oréal a souhaité permettre aux collaborateurs qui le souhaitent d'accompagner le développement de l'entreprise et de participer à son projet stratégique en lançant deux nouveaux plans en 2020 et 2022. Ces plans visent à rassembler, fédérer et fidéliser les collaborateurs en renforçant, partout dans le monde, le sentiment d'appartenance, l'engagement, et la cohésion sociale.

Les salariés éligibles ont eu la possibilité d'acheter des actions à des conditions privilégiées avec, lorsque la loi locale permettait, une décote de 20 % sur le prix de référence de l'action, et jusqu'à 4 actions offertes au titre de l'abondement.

Le plan a été déployé dans 62 pays en 2022, dont 7 nouveaux pays par rapport à 2020. Il a rencontré une grande adhésion avec un taux de participation de 35 %, similaire aux deux premiers plans. Ce taux représente un niveau élevé, en comparaison avec les entreprises qui ont mis en place des opérations d'actionnariat salarié ⁽¹⁾.

Plans d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés (ACAs)

L'Oréal met en place des plans de rémunération long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux, dans un cadre international. Ils prennent la forme d'attributions d'actions de performance. L'objectif de ces attributions est double : motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe, et renforcer l'implication et le sentiment d'appartenance de ses bénéficiaires en les fidélisant dans la durée, dans un contexte de concurrence accrue des talents.

En cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe, le choix des bénéficiaires et des critères d'acquisition des droits fait l'objet d'une politique précise. Le Conseil d'Administration procède, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, à l'attribution conditionnelle d'actions et définit les règles applicables. L'acquisition de ces actions est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance et à la présence du bénéficiaire. Les conditions de performance comprennent des critères de performance de nature financière et de nature extra-financière (voir paragraphe 7.4.).

53 % des bénéficiaires du plan du 13 octobre 2022 sont des femmes. Près de 4 200 collaborateurs représentant 10,5 % des managers dans le monde, dont près de 58 % dans les filiales à l'international, bénéficient ou ont bénéficié d'au moins un plan d'ACAs depuis 2017 et faisaient partie de l'effectif au 31 décembre 2022.

(1) Enquête 2022 sur l'actionnariat salarié de la FAS (Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés). L'étude regroupe les entités en France qui pratiquent l'actionnariat salarié et réalise de manière récurrente une analyse entre ces mêmes entités.

L'Oréal Retention Plan

L'Oréal a développé en 2022 le *L'Oréal Retention Plan*, un nouveau dispositif de rétention. Les jeunes talents non encore éligibles aux ACAS sont la cible de ce nouveau plan. Il prend la forme d'un bonus différé sur 3 ans. Le dispositif est mis en œuvre au niveau des pays. La première édition du plan vise 1 000 bénéficiaires dans 35 pays.

Intéressement, participation et profit sharing

L'Oréal souhaite associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise avec l'objectif de renforcer leur sentiment d'appartenance, ainsi que leur motivation. En 2022, le Groupe a redistribué 418 millions d'euros d'intéressement, participation et *profit sharing* aux collaborateurs, sur la base des résultats de 2021. Dès 1968, un accord de participation a été conclu en France, suivi d'un accord d'intéressement en 1988, accords constamment renouvelés depuis. L'Oréal a mis en place le *Worldwide Profit Sharing Program* à partir de 2001 dans toutes les filiales du Groupe dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas de dispositifs d'intéressement légaux ou conventionnels. Les montants versés dans ce cadre sont calculés localement sur la base du chiffre d'affaires et des bénéfices réalisés par chaque filiale, par rapport aux objectifs budgétés.

Montants versés au titre de ces programmes (en millions d'euros)	2020	2021	2022
Total ⁽¹⁾	368	352	418

(1) Intéressement, participation, abondements, Profit Sharing.

Régimes de prévoyance et de retraite

L'Oréal souhaite s'assurer que ses collaborateurs bénéficient de régimes de retraite et de prévoyance compétitifs dans tous les pays. Depuis 2002, un Comité de Surveillance des Régimes de Retraite et de Prévoyance veille à la mise en œuvre de ces régimes dans les filiales, et au suivi de la politique de retraite et de prévoyance de L'Oréal.

Les engagements de L'Oréal en matière de garantie de prévoyance s'expriment dans le pilier Protection du programme *L'Oréal Share & Care*. Dans toutes les filiales, L'Oréal garantit le versement d'un capital équivalant à 24 mois de salaire minimum en cas de décès, ou rente équivalente, ou d'invalidité totale permanente, ou davantage lorsque la pratique locale est supérieure.

Les caractéristiques des régimes de retraite et des autres avantages de fin de carrière offerts par les filiales varient en fonction des lois et des réglementations applicables ainsi que des pratiques locales.

Dans 89 % des pays où des collaborateurs de L'Oréal sont présents, le Groupe participe à la constitution de compléments de retraite au-delà des minima prévus par la sécurité sociale.

Les régimes de retraite sont financés par des versements à des fonds spécialisés, ou par la constitution de provisions, en accord avec les normes comptables adoptées par L'Oréal. La performance des gestionnaires des principaux fonds constitués, de même que la notation de la stabilité financière des dépositaires, font l'objet d'un suivi régulier du Comité de Surveillance.

L'Oréal ne propose pas de régimes de retraite d'entreprise dans les pays qui ne disposent pas d'un cadre légal approprié, ou d'instrument d'investissement à long terme, ainsi que dans les pays disposant d'une couverture sociale

publique satisfaisante. Le Comité de Surveillance reste attentif à l'évolution des situations locales et, lorsqu'elles l'exigent, des régimes complémentaires sont mis en place.

Panorama des dispositifs de retraite et de prévoyance en France

Régime de retraite : afin de compléter les régimes de retraite obligatoires, L'Oréal a mis en place les dispositifs de retraite supplémentaire décrits ci-après.

Régime à cotisations définies : en septembre 2003, L'Oréal a mis en place un « régime de retraite à cotisations définies ». Toutes les catégories de collaborateurs sont bénéficiaires de ce régime après un an d'ancienneté, co-financé entre L'Oréal et le collaborateur. Il permet la constitution, pour tous, d'une épargne retraite. Ce régime ouvre droit au versement au retraité, après liquidation de ses droits à pension auprès du régime Vieillesse de la Sécurité Sociale, d'une rente viagère (ou d'un capital sous conditions). Cette rente est calculée en fonction du capital constitué par les cotisations versées et leurs produits financiers au terme de la carrière du collaborateur, ainsi qu'en fonction de l'option de rente choisie. Le régime a été transformé le 1^{er} avril 2021 en PERO (Plan d'Épargne Retraite Obligatoire) dans le cadre des aménagements prévus par la loi Pacte. Cela a permis de nombreuses améliorations du régime, telles que de nouvelles possibilités d'alimentation, une gestion financière plus diversifiée, et des conditions de sortie plus flexibles.

Régimes à prestations définies : L'Oréal a mis en place plusieurs régimes de retraite à prestations définies à droits aléatoires, différentiels puis additifs. de tenir compte des évolutions importantes impactant ces régimes et dans l'objectif d'aboutir à un système cohérent entre les différents régimes de retraite existant dans l'entreprise.

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ⁽¹⁾ ne permet plus l'acquisition de nouveaux droits supplémentaires dans les régimes ouverts le 20 mai 2014, au titre des périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019. Dans ce contexte, L'Oréal a procédé à la cristallisation des droits au 31 décembre 2019. Le Groupe a finalisé en 2021 la mise en place de deux régimes de substitution à droits acquis ⁽²⁾, soit : le régime de « Retraite supplémentaire des Retraités Anciens Cadres Dirigeants à droits acquis », et la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants à droits acquis ». Ces régimes sont considérés comme la continuation des anciens régimes en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages.

Le régime de « Retraite supplémentaire des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » concerne les retraités ayant assumé la responsabilité de dirigeant pendant une durée minimum de 10 ans et embauchés ou promus à cette qualification à compter du 1^{er} janvier 2016 et avant le 4 juillet 2019, et qui achèveront leur carrière au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un régime de retraite à prestations définies additif qui ouvre droit au versement d'une rente gère. Le salaire de référence pris en compte pour le calcul des droits est la partie du salaire qui excède 6 plafonds annuels de Sécurité Sociale. La base de calcul de la retraite supplémentaire est la moyenne des salaires de référence revalorisés des trois meilleures années complètes d'activité, parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière. La retraite supplémentaire est de 1,36 % de la base de calcul par année d'ancienneté au sein du Groupe jusqu'au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans. Le retraité qui le souhaite pourra choisir une option de rente de réversion.

(1) Transposant la directive européenne du 16 avril 2014.

(2) Conformément à l'ordonnance n° 2019-697 pour les périodes d'emploi à compter du 1^{er} janvier 2020, suite à la publication de la circulaire le 23 décembre 2020.

L'accès à la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » a été fermé le 31 décembre 2015. Ce régime, créé le 1^{er} janvier 2001, était ouvert aux anciens cadres dirigeants de L'Oréal qui remplissaient, outre la condition d'avoir achevé leur carrière dans l'entreprise, celle, notamment, d'y avoir eu le statut de dirigeant durant au moins dix ans au terme de leur carrière. Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une rente gère et, après son décès, au versement, sous conditions, au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une rente de réversion et, aux enfants, d'une rente d'orphelin. La base de calcul de la Garantie de Ressources est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise jusqu'au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans. Chaque année permet une augmentation progressive et régulière de 1,8 % du niveau de la Garantie. La Garantie de Ressources brute ne peut excéder 50 % de la base de calcul, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires. Une rente brute et un capital constitutif brut sont ensuite calculés, en prenant en compte la somme des pensions annuelles acquises par le retraité du fait de son activité professionnelle et en prenant pour âge du bénéficiaire l'âge de 65 ans. La rente gère est issue de la conversion en rente à l'âge du bénéficiaire à la date de la liquidation du capital constitutif brut diminué du montant de toutes les indemnités dues en raison de la cessation du contrat de travail, hors préavis et congés payés, et de l'ensemble des salaires versés à l'occasion d'un congé de fin de carrière. Environ 330 dirigeants sont éligibles à ces régimes, s'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

L'accès à la « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture » est fermé depuis le 31 décembre 2000. Cet ancien dispositif ouvrait droit au versement au retraité bénéficiaire, ayant achevé sa carrière dans l'entreprise, d'une rente gère et, après son décès, au versement sous certaines conditions, au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une rente de réversion et, aux enfants, d'une rente d'orphelin. La base de calcul de la Garantie de Retraite est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Retraite est calculée en fonction de l'ancienneté du bénéficiaire, dans la limite de 40 ans, sachant qu'à la date de fermeture du régime, le 31 décembre 2000, l'ancienneté minimum requise était de 10 ans. La Garantie de Retraite ne peut excéder 40 % de la base de calcul, majorée de 0,5 % par année pendant les vingt premières années puis de 1 % par année pendant les vingt suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires. Environ 120 dirigeants actifs ou retraités sont concernés par ce régime sous réserve, pour les actifs, qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

Plan épargne retraite collectif (PERCO) : depuis 2003, L'Oréal propose aux collaborateurs de se constituer une épargne en vue de la retraite dans le cadre du PERCO. Si la participation est placée dans le PERCO, un abondement de 100 % est versé par l'entreprise sur les 1 200 € premiers euros brut et 50 % au-delà (plafond à 4 600 €/an au total des abondements PERCO). Pour les collaborateurs qui versent pendant 5 années consécutives 100 % de leur participation dans le PERCO, un abondement de 600 € brut est versé dans le PERCO

(Club PERCO) la cinquième année. Depuis 2021, à compter de la sixième année consécutive de placement de 100 % de la participation dans le PERCO, un abondement de 150 € brut supplémentaire est versé. Chaque année, les collaborateurs peuvent également transférer 10 jours de CET (Compte Épargne Temps) dans le PERCO, ces jours sont abondés à + 20 %.

Aménagement de fin de carrière : L'Oréal porte une grande attention aux conditions de départ à la retraite de ses collaborateurs. Les dispositifs existants sont notamment :

- le congé de fin de carrière (CFC) : cet aménagement de fin de carrière consiste à dispenser d'activité les collaborateurs, avec maintien de leur rémunération (dans la limite de 10 887 euros bruts/mois) ; de la participation ; de l'intéressement ; et des congés payés. Le CFC peut aller de 3 mois pour 20 ans d'ancienneté à 9 mois pour 30 ans d'ancienneté et plus ; et
- l'indemnité de départ à la retraite (IDR) : le barème mis en place par accord collectif est plus favorable que celui de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques. Un collaborateur peut bénéficier, au moment de son départ à la retraite, d'une IDR allant de 2 mois de salaire pour 5 ans d'ancienneté à 8 mois de salaire pour 40 ans d'ancienneté.

Afin d'augmenter sa dispense d'activité, il peut opter pour la conversion de tout ou partie de son IDR en temps, ou choisir le paiement de tout ou partie de son IDR qui interviendra au moment de son départ. Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par des primes versées à des organismes externes ;

- le Compte Épargne Temps (CET) : ce dispositif facultatif permet d'aménager la fin de carrière ou d'améliorer les ressources à la retraite. Le CET s'alimente en temps avec un maximum de 10 jours de congés par an, dont 5 jours abondés de + 25 % et/ou en argent, jusqu'à 8 % de la rémunération brute par an. Il est plafonné à 300 jours.

Le CET permet de financer un passage à temps partiel à partir de 55 ans, cesser son activité plus tôt avant la retraite, augmenter les revenus à la retraite : en percevant un capital au moment du départ en retraite ⁽¹⁾, en utilisant la possibilité de transférer 10 jours maximum par an vers le RCD ou le PERCO L'Oréal ⁽²⁾.

Régimes de prévoyance en France : au-delà des garanties obligatoires conventionnelles, L'Oréal a mis en place, en France, par voie d'accord, un régime de prévoyance offrant des garanties collectives complémentaires à ses collaborateurs. L'ensemble de ces garanties est fondé sur les rémunérations brutes pouvant aller jusqu'à 8 plafonds de la sécurité sociale. Elles sont généralement financées sur les tranches A, B et C, sauf la rente éducation qui l'est sur A et B, et la rente de conjoint qui l'est sur B et C. Ce régime de prévoyance garantit :

- en cas d'incapacité, à tous les collaborateurs, 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la sécurité sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges, ceci au-delà des 90 premiers jours d'arrêt ;
- en cas d'invalidité, à tous les collaborateurs, une fraction, fonction du taux d'invalidité, allant jusqu'à 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la sécurité sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges ;

(1) L'épargne CET est valorisée sur la base du dernier salaire.

(2) Abondement de + 20 % par l'entreprise pour les jours de CET transférés vers le PERCO.

- en cas de décès :
 - pour tous les collaborateurs, le versement d'un Capital Décès, majoré en fonction de sa situation familiale. Son montant est doublé en cas de décès accidentel ;
 - pour les collaborateurs affiliés au régime de prévoyance des cadres, des collaborateurs relevant de l'article 36 de la convention AGIRC et des VRP, le versement d'une rente de conjoint au conjoint survivant. Elle assure à celui-ci des ressources voisines de la pension de réversion versée au titre des cotisations de retraite complémentaire sur la partie de la rémunération supérieure au plafond annuel de la sécurité sociale si le décès était survenu à 65 ans ; et
 - pour tous les collaborateurs, le versement d'une rente éducation à chaque enfant à charge, selon un barème fonction de son âge.

Le montant total des capitaux constitutifs de ces garanties ne peut excéder 2,3 millions d'euros par évènement.

Capital décès minimum garanti : L'Oréal a mis en place une garantie Décès supplémentaire qui complète, le cas échéant, pour tous les collaborateurs, le Capital Décès à concurrence de 3 années de rémunération moyenne. Le montant total des capitaux sous risque constitutifs des rentes de conjoint et d'éducation, du Capital Décès et du Capital Décès Minimum Garanti, est plafonné.

Frais de santé : le régime des frais de santé est obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs de L'Oréal et de ses filiales françaises. Les collaborateurs ont la possibilité d'y faire adhérer les membres de leur famille. Les cotisations sont, en général, individuelles. La cotisation du salarié fait l'objet d'un financement partiel par la Société.

4.3.2.6. Promouvoir la Diversité, l'Équité et l'Inclusion (DE&I)

La Diversité, l'Équité et l'Inclusion font partie des engagements stratégiques du Groupe qui a pour objectif d'avoir des équipes qui reflètent la diversité de ses consommateurs à travers le monde et de proposer à tous ses collaborateurs un environnement de travail équitable et inclusif. Le Groupe adopte également une démarche inclusive envers les communautés, les prestataires et les parties prenantes. La stratégie du Groupe en matière de DE&I est construite autour de quatre piliers prioritaires :

1. **Origines socio-économiques et multiculturelles** : promouvoir et accroître la diversité d'origines socio-économiques et culturelles dans les équipes du Groupe ;
2. **Handicap** : accélérer l'inclusion des personnes en situation de handicap à travers des actions ciblées, avec un objectif minimum de nombre de collaborateurs en situation de handicap dans tous les pays ;
3. **Âge et Générations** : valoriser et prendre en compte des personnes de tous les âges et de toutes les générations ; encourager l'échange et la coopération entre les collaborateurs à travers les générations ; combattre les stéréotypes basés sur l'âge ; et
4. **Genre et LGBTQIA+** : atteindre l'équité des genres à tous les niveaux et fonctions de l'entreprise ; contribuer à la mise en place d'environnements plus inclusifs en faveur des communautés LGBTQIA+ partout dans le monde ; s'engager contre tout type de harcèlement et de violence, notamment le sexisme et le harcèlement sexuel, ainsi que les violences liées au genre.

La politique du Groupe en matière de DE&I se traduit également par une démarche envers ses fournisseurs (voir paragraphe 4.3.3.6), ses consommateurs, ses partenaires, les communautés et les ONG et associations dédiées à l'inclusion dans toutes les Zones.

Pour atteindre ses objectifs, L'Oréal s'appuie notamment sur un réseau interne de « Coordinateurs DE&I » dans l'ensemble de ses entités. Ils sont garants de la politique Groupe de DE&I qu'ils adaptent à leur contexte local. Le Groupe partage ses réalisations et avancées dans une rubrique dédiée sur le site loreal.com. Pour mesurer la perception de la DE&I des collaborateurs, l'enquête interne annuelle « Pulse », sur l'engagement des collaborateurs, intègre des questions à ce sujet.

Concernant la publicité et le marketing des produits, L'Oréal s'engage à communiquer de façon responsable en veillant à respecter la diversité des besoins et désirs de beauté dans le monde. Dans sa Charte Éthique, le Groupe s'engage à ne pas porter atteinte, dans ses publicités, à la dignité de la personne humaine ou présenter des stéréotypes dégradants. Il est également sensible aux éventuelles réactions aux publicités du Groupe de la part des différents groupes religieux, ethniques, culturels ou sociaux.

Pour renforcer son engagement pour un marketing et une publicité plus inclusifs, L'Oréal a rejoint l'*Unstereotype Alliance* en 2021. En tant que membre du *World Federation of Advertisers*, L'Oréal a contribué en 2022 à la publication d'une Charte pour le changement avec pour objectif de faire avancer la DE&I au sein de l'industrie de la publicité.

Le *Global DE&I Advisory Board*, Conseil Consultatif sur la DE&I, réunit des experts externes venant d'horizons très divers et des dirigeants du Groupe. Le Directeur Général et la Directrice Internationale DE&I assurent la co-présidence de ce Conseil. Il s'est réuni trois fois en 2022, et des conseils locaux se sont également réunis en Amérique du Nord et au Royaume-Uni/Irlande.

L'Oréal a lancé en 2022 la compétition *Beauty of Inclusion Awards* pour récompenser les meilleures initiatives des équipes locales autour du thème DE&I. Les 18 projets finalistes, venant de toutes les Zones, reflètent l'engagement de L'Oréal à travers les quatre piliers de la stratégie DE&I.

Renforcer la diversité multiculturelle et socio-économique

L'Oréal a pour ambition de refléter, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions, la diversité des marchés dans lesquels le Groupe opère. Une attention particulière est ainsi portée à la diversification des viviers de recrutement, à l'égalité des chances en termes d'évolution professionnelle et à la sensibilisation des collaborateurs et du management à ce sujet. Dans le cadre du programme L'Oréal pour la Jeunesse, le Groupe s'engage à diversifier ses sources de recrutement, avec pour objectif de recruter au moins 20 % des talents pour le *Management Trainee program* d'écoles et universités non-partenaires.

168 : Nombre de nationalités (dans l'effectif global) réparties au sein des 68 pays ⁽¹⁾

(1) Reporting RH.

Depuis 2015, L'Oréal soutient le réseau « Égal au travail » d'ENAR⁽¹⁾ qui permet de faire progresser ce sujet important.

Depuis 2019, L'Oréal fait activement partie du *Tent Partnership for Refugees*, un réseau mondial de plus de 200 entreprises qui soutient les réfugiés. Ce partenariat permet à L'Oréal de renforcer la diversité socio-économique et multiculturelle de ses équipes, d'offrir des opportunités d'emploi aux candidats concernés et de faciliter leur inclusion dans leur pays d'accueil. En 2022, L'Oréal a participé à un programme de mentorat d'une durée de trois ans pour 50 femmes réfugiées en France, en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas avec 12 mentors. L'Oréal a signé la Charte de l'inclusion des personnes réfugiées et exilées en entreprise, élaborée par SINGA et Utopies, dans le cadre de son engagement visant à l'insertion professionnelle et à la lutte contre le déclassement professionnel des personnes réfugiées.

Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

L'Oréal mène depuis plus de 20 ans une politique mondiale en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap dans l'entreprise. En 2022, le Groupe emploie 1 625 collaborateurs statutaires en situation de handicap soit 1,9 % de l'effectif total. L'objectif est de 2 % d'ici 2025. Les priorités du pilier handicap de la politique DE&I sont :

- recrutement : promouvoir le recrutement de personnes en situation de handicap dans tous les pays ;
- maintien dans l'emploi : accompagner les collaborateurs ayant eu un accident, une maladie ou une aggravation d'une situation de handicap existante ;
- déclaration du handicap : promouvoir un environnement inclusif et créer des conditions favorables pour que les collaborateurs puissent déclarer leur handicap, de sorte que l'entreprise puisse adapter les postes, les emplois et la prise en charge ;
- accessibilité numérique : toute nouvelle plateforme numérique doit désormais répondre à cet objectif ;
- sensibilisation des collaborateurs : la réussite du pilier Handicap est étroitement liée à la communication interne et à la formation ; et
- partenariats et partage de bonnes pratiques : la collaboration avec des experts, des associations et ONG reconnues sur le sujet ainsi que le secteur du travail protégé et adapté est un élément important pour faire progresser l'inclusion.

Membre actif de l'OIT depuis 2010, L'Oréal a été l'un des premiers signataires de la Charte du Réseau mondial Entreprises & Handicap en 2015 et a assuré la présidence de ce réseau en 2021. Depuis 2020, L'Oréal est membre du *Valuable 500*, un collectif global de 500 entreprises dont l'objectif est de promouvoir l'inclusion des personnes en situation de handicap.

L'Oréal continue à soutenir l'initiative *Disability Hub Europe*, qui regroupe plusieurs parties prenantes dans le domaine du handicap et du développement durable.

L'Oréal renforce son engagement pour plus d'inclusion dans le sport en soutenant un pôle de sportifs en situation de handicap.

Valoriser et prendre en compte des personnes de tous les âges et de toutes les générations

L'Oréal veille à ce que chaque collaborateur ait sa place dans l'entreprise, quels que soient son âge et son expérience. Dans ce cadre, dans le prolongement de l'initiative espagnole *Generaciones* et de l'engagement français inter-entreprises pour valoriser la place des +50 ans dans l'entreprise, un programme international dédié, nommé *L'Oréal For All Generations*, a été lancé en 2022⁽²⁾.

Équité des genres : la parité et l'égalité professionnelle femmes/hommes

Atteindre une véritable égalité entre les femmes et les hommes, jusqu'aux fonctions les plus stratégiques, est un enjeu clé pour L'Oréal. Cet enjeu a pour objectif de renforcer la capacité du Groupe à innover en favorisant la culture d'inclusion. Le Groupe veille à ce que tous les métiers soient accessibles aux femmes comme aux hommes, tant au niveau du recrutement qu'en matière d'opportunités d'évolution professionnelle. Une attention particulière est portée aux périodes charnières telles que la parentalité (voir paragraphe 4.3.2.4).

La politique de diversité et de mixité déployée dans le Groupe comprend notamment un objectif de maintien, chaque année, d'une proportion de collaborateurs hommes ou femmes qui ne peut être inférieure à 40 % au sein des postes stratégiques (environ 300 postes). La Direction Générale rend compte annuellement au Conseil d'Administration de cette politique et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. À compter de 2022, les plans de rémunération à long terme intègrent, au-delà de la performance financière, des critères de performance extra-financière dont un critère lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques.

Depuis mars 2019, L'Oréal publie son « Index de l'égalité professionnelle femmes/hommes », calculé conformément aux cinq indicateurs définis par la loi dite « Avenir professionnel ». Cet Index Groupe 2023 s'établit à 97 % sur l'ensemble des entités françaises de L'Oréal.

Depuis 2007, en collaboration avec l'INED (Institut National d'Études Démographiques) L'Oréal procède à une analyse annuelle des écarts de rémunération entre femmes et hommes travaillant en France. L'objectif est de s'assurer d'une égalité salariale entre les personnes ayant les compétences égales et un même niveau de classification. Les écarts des médianes de rémunération en France sont passés de 10 % en 2007 à 0 % en 2019 (stable en 2020 et 2021) et les écarts des moyennes de rémunération en France ont également diminué pendant cette période, passant de 31 % en 2007 à 10 % en 2021⁽³⁾.

En plus de l'analyse en France, L'Oréal a lancé en 2020 un outil global de mesure de l'égalité salariale femmes/hommes « toutes choses égales par ailleurs » (net des effets de structure) certifié par EDGE, qui applique un seuil de tolérance de +/-5 %. L'analyse a été étendue à 32 pays⁽⁴⁾ en 2022, représentant plus de 85 % de l'effectif mondial (contre 28 pays en 2021). L'Oréal vise à étendre le champ de cette analyse à tous les pays du Groupe avec plus de 150 collaborateurs d'ici 2025. Selon cette analyse, la moyenne des écarts salariaux ajustés observés dans ces pays est de 0,90 % en faveur des hommes.

En plus de la méthodologie EDGE, L'Oréal déploie un *Gender Pay* module dans le système d'information RH pour permettre à chaque pays de suivre, d'analyser et d'améliorer ses statistiques sur les salaires des femmes et des hommes.

(1) Réseau européen contre le racisme.

(2) Voir paragraphe 4.3.2.4.

(3) Comité Exécutif exclu (11% avec le Comité Exécutif). Pour plus d'informations, voir la rubrique « Chiffres clés Diversité, Équité et Inclusion » sur le site Internet loreal.com.

(4) Allemagne, Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chine, Chili, Corée du Sud, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Inde, Indonésie, Irlande, Israël, Italie, Japon, Mexique, Norvège, Panama, Pérou, Philippines, Pologne, Royaume-Uni, Russie, Suède, Suisse, Thaïlande, Uruguay.

L'Oréal et la parité

Les femmes représentent au 31 décembre 2022 :

- 68 % de l'effectif total ;
- 51 % des expatriés en place ;
- 68 % de collaborateurs ayant eu une promotion ;
- 61 % des directeurs des marques internationales ☑ ;
- 53 % de l'ensemble des postes clés au sein de L'Oréal S.A. ⁽¹⁾

- 57 % de l'ensemble des postes clés au sein du Groupe ⁽²⁾ dont :
 - 48 % des postes stratégiques ⁽³⁾ ;
 - 53 % des autres postes clés suivis au niveau Groupe ;
 - 59 % des postes clés suivis au niveau local/régional ;
- 32 % des membres du Comité Exécutif ; et
- 50 % des membres du Conseil d'Administration.

L'Oréal a choisi de faire auditer ses pratiques et politiques en matière d'égalité femmes/hommes et s'appuie sur deux organismes indépendants afin de mesurer et d'évaluer la situation de ses filiales : *Gender Equality European & International Standard* (GEEIS) et *Economic Dividend for Gender Equality* (EDGE). Le siège du Groupe ainsi que 25 de ses pays ⁽⁴⁾ ont été labellisés GEEIS ☑ et sont audités tous les deux ans par Bureau Veritas pour mesurer les progrès accomplis.

À ce jour, huit autres pays ⁽⁵⁾ s'appuient sur le processus de certification EDGE ☑. Pour être certifiés, les pays sont audités par les organismes tiers Flocert ou Intertek. L'Oréal Brésil est certifiée EDGE *Lead*, qui est le plus haut niveau de certification EDGE. L'Oréal USA et L'Oréal Canada sont certifiées EDGE *Plus*, une analyse supplémentaire de l'équité intersectionnelle (identité de genre, orientation sexuelle, âge, ethnicité, handicap et nationalité).

Au total, en 2022, 33 pays sont certifiés EDGE ou GEEIS (31 pays en 2021) ☑, ce qui correspond à plus de 60 % de l'effectif du Groupe.

En 2022, un trophée GEEIS-SDG a été attribué à une initiative de L'Oréal Pakistan, dans le cadre de la troisième édition des trophées GEEIS-SDG, organisée par Arborus sous le haut patronage de la Représentation permanente de la France auprès des Nations Unies.

Dans un tout autre domaine, L'Oréal a mené une action pionnière destinée à promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la profession d'avocat. Une Charte a été créée à cet effet et a été proposée à nos principaux cabinets d'avocats. Fin 2022, 14 cabinets ont procédé à la signature de cette Charte qui vient s'ajouter aux actions menées sur le sujet par les cabinets eux-mêmes.

L'Oréal s'engage contre les violences liées au genre

En 2018, L'Oréal a été la première entreprise à rejoindre le réseau *One in Three Women*, premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes ⁽⁶⁾. Son objectif est de créer et d'expérimenter des dispositifs de lutte contre les violences conjugales et de soutenir les collaboratrices concernées, en lien avec des associations spécialisées. Des actions concrètes ont été mises en place en 2022 avec ce réseau, notamment :

- la mise à disposition de formations en ligne (traduites en sept langues) pour sensibiliser les collaborateurs sur les violences faites aux femmes ;

- le lancement d'une campagne publicitaire de sensibilisation à l'occasion de la journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes.

Après s'être engagé en 2019 aux côtés de l'ONG CARE pour soutenir l'adoption à l'Organisation Internationale du Travail de la première convention internationale contre la violence et le harcèlement dans le monde du travail, L'Oréal a établi une politique RH internationale dédiée à la lutte contre les violences conjugales. Cette politique a été lancée en mars 2021 dans la nouvelle version de *Share & Care*, avec un objectif de mise en place d'une politique locale, dans toutes les filiales du Groupe.

L'initiative #StOpE, contre le sexisme dit « ordinaire » au travail, menée par les équipes France avec AccorHotels et EY, a permis de mobiliser, en 2018, 30 entreprises et organisations. Ces dernières ont signé un acte d'engagement sous le haut patronage du Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations. Aujourd'hui, plus de 190 organisations participent à cette initiative qui a pour objectif de promouvoir les bonnes pratiques pour lutter contre le sexisme au travail. Cette initiative est déployée à l'international au sein du Groupe. Une formation en ligne a été développée de façon collaborative entre 7 entreprises du réseau.

Contribuer à la mise en place d'environnements plus inclusifs en faveur des communautés LGBTQIA+

En étant présent dans toutes les Zones, L'Oréal contribue à la mise en place d'environnements plus inclusifs en faveur des personnes LGBTQIA+ ⁽⁷⁾. Depuis 2018, le Groupe fait partie des sponsors des « Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises » dans la lutte contre la discrimination à l'égard des personnes LGBTQIA+ établies par le Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme.

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

(1) Il s'agit des postes à plus forte responsabilité : postes stratégiques, autres postes clés suivis au niveau Groupe et postes clés suivis au niveau local/régional. Ces postes représentent 12,6 % des collaborateurs de L'Oréal S.A. au 31 décembre 2022.

(2) Il s'agit des postes à plus forte responsabilité. Ces postes représentent 6,4 % des collaborateurs du Groupe au 31 décembre 2022.

(3) Postes stratégiques incluant le Comité Exécutif (environ 300 postes).

(4) Autriche, Belgique, Bulgarie, Croatie, République tchèque, Estonie, Finlande, France, Allemagne, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suède, Émirats Arabes Unis, Arabie Saoudite et Royaume-Uni.

(5) Australie, Brésil, Canada, États-Unis, Inde, Philippines, Russie, Suisse.

(6) Initiative de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et de la Fondation Kering.

(7) LGBTQIA+ : Lesbien, Gay, Bisexuel, Transgenre, Queer, Intersexe, Asexuel, +.

En 2019, une politique concernant les co-parents a été mise en place en France et aux États-Unis, avec les mêmes droits établis pour le congé paternité, porté respectivement à 6 et 8 semaines de congé intégralement rémunéré. Cette politique est intégrée depuis 2021 dans le programme *Share & Care*.

La Politique Droits Humains Collaborateurs engage le Groupe contre la discrimination en raison de l'identité de genre ou de l'orientation sexuelle. L'Oréal USA a de nouveau reçu la note maximale de 100 au *Corporate Equality Index 2022* de la *Human Rights Campaign Foundation*.

Former les collaborateurs à la Diversité, l'Équité et à l'Inclusion

Afin d'accompagner ces initiatives, L'Oréal forme ses collaborateurs à DE&I en organisant les Ateliers des Diversités. Cette formation est désormais disponible en classe virtuelle. En 2022, plus de 5 000 collaborateurs ont été formés lors de ces ateliers.

Depuis 2010, L'Oréal participe au programme EVE, une initiative du groupe Danone dont l'objectif est d'aider les femmes à être actrices du changement dans leur entreprise et à développer leur leadership et leur carrière. Une édition du programme a été créée en Asie dès 2014 (EVE Asie-Pacifique) et en Afrique (EVE Afrique) en 2017. En 2022, 105 collaborateurs du Groupe ont participé à ce programme.

Plus de 80 ressources de formation en lien avec la DE&I sont disponibles sur la plateforme interne du Groupe dédiée à la formation. En 2022, le Groupe a mis à disposition 13 formations en ligne abordant les sujets DE&I ⁽¹⁾ ainsi que des conférences en ligne trimestrielles et une sélection de podcasts. L'Oréal soutient également Octave, un programme de leadership intergénérationnel créé il y a plus de dix ans par Danone.

En 2022, L'Oréal a lancé une formation interne au leadership inclusif au sein de la Division des Produits Grand Public, avec plus de 140 Directeurs de Ressources Humaines, Coordinateurs Diversité et managers formés en 2022. Le cursus est en cours de déploiement au sein de la Division Luxe, l'objectif étant de déployer le cursus dans toutes les Divisions au cours de l'année.

Les récompenses obtenues en 2022

Pour la cinquième année consécutive, L'Oréal a été reconnu par Bloomberg dans son Gender-Equality Index 2022 (GEI) ⁽²⁾ pour ses engagements en faveur du leadership féminin, de la gestion des talents, ainsi que de la parité, de l'inclusion, et des politiques en matière de harcèlement sexuel.

L'Oréal figure parmi les 100 meilleures entreprises en matière de diversité et inclusion dans le Refinitiv ⁽³⁾ Diversity & Inclusion Index 2022 pour la septième année consécutive.

Pour la cinquième année consécutive, L'Oréal figure parmi les 20 entreprises les plus avancées dans le monde en matière d'égalité femmes/hommes, selon le classement Equileap Global Gender-Equality Ranking 2022 ⁽⁴⁾.

4.3.3. Politique en faveur des Droits Humains

4.3.3.1. Un engagement de toute l'organisation

Les engagements de L'Oréal en faveur des Droits Humains se fondent en particulier sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme, et les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

La Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, membre du Comité Exécutif, a pour mission de superviser le respect des Droits Humains et des Libertés Fondamentales dans le Groupe. Cette mission lui a été confiée par le Directeur Général de L'Oréal, auquel elle rend compte. Elle préside le Comité Droits Humains du Groupe. Elle s'appuie sur une équipe dédiée d'experts en matière de Droits Humains et dispose de ressources financières pour mener à bien sa mission.

Le déploiement des engagements du Groupe en matière de Droits Humains couvre l'ensemble des marchés grâce à un réseau de Correspondants Droits Humains.

Le Comité Droits Humains de L'Oréal est composé des représentants des différentes Zones, activités et fonctions (dont les Achats, RH, RSE, Sécurité, etc.). Il permet la coordination et l'échange sur la mise en œuvre de la politique Droits Humains. Son objectif principal est de développer l'émergence d'une culture Droits Humains dans le Groupe.

Afin d'adresser au mieux les sujets Droits Humains liés à ses activités opérationnelles et ses relations commerciales, L'Oréal a structuré sa politique Droits Humains autour de 4 groupes de parties prenantes susceptibles d'être impactées : (i) les collaborateurs, (ii) les salariés des fournisseurs du Groupe, (iii) les consommateurs, et (iv) les communautés.

Pour concrétiser ses ambitions en matière de Droits Humains et pour faire face aux risques identifiés, L'Oréal adhère notamment au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et s'engage à respecter l'ensemble des Droits Humains internationalement reconnus. Cet engagement est soutenu chaque année au plus haut niveau de l'entreprise par son Directeur Général et par la Directrice Générale RSE.

Conscient de l'importance de l'enjeu tout au long de sa chaîne de valeur, L'Oréal s'est fixé des objectifs ambitieux en faveur des Droits Humains, au moyen de divers documents internes ou publics décrits ci-après.

(1) Les micro-agressions ; le sexisme ; les biais inconscients ; la santé mentale ; l'accessibilité numérique ; les violences conjugales ; le cyberharcèlement ; l'inclusion de la communauté LGBTQIA+ sur le lieu de travail ; la lutte contre le racisme au travail ; la lutte contre les stéréotypes dans les publicités et création de contenus ; l'inclusion des personnes en situation de handicap ; l'apparence physique et l'inclusion générationnelle.

(2) Le Bloomberg Gender-Equality Index comporte 418 entreprises internationales ayant leurs sièges dans 45 pays et régions du monde.

(3) Anciennement Thomson Reuters. L'indice international est établi à la suite d'une analyse de plus de 12 000 sociétés cotées en bourse.

(4) Le classement Equileap Global Gender-Equality Ranking 2022 évalue près de 4 000 entreprises dans 23 pays.

Charte Éthique	Engagements de L'Oréal à respecter et promouvoir les Droits Humains en se référant en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et aux Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de 2011.
Politique Droits Humains	Engagements de L'Oréal auprès de ses parties prenantes, notamment ses consommateurs et la société civile, décrivant la façon dont ces engagements sont respectés en pratique.
Politique Droits Humains Collaborateurs	Politique spécifique lancée en 2020 par laquelle le Groupe s'engage à respecter un socle de Droits Humains et Sociaux universels pour ses collaborateurs, quel que soit leur poste ou leur emplacement dans le monde.
Guide « Nos Relations avec nos Fournisseurs au Quotidien »	Guide pratique destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions dans les relations avec les fournisseurs. Ce Guide a été mis à jour en 2022.
Lettre d'Engagement Éthique Mutuel	Publiée en 2021, en remplacement de la Lettre d'Engagement Éthique, ce document contient notamment les standards de Droits Humains attendus des fournisseurs du Groupe.
Charte Éthique « Travail des Enfants chez nos fournisseurs/Sous-traitants »	Description des principaux engagements concernant le travail des enfants chez les fournisseurs/sous-traitants.
Charte des valeurs influenceurs de L'Oréal	L'Oréal ne travaille pas avec des influenceurs de moins de 16 ans ou en dessous de l'âge légal.
Système d'évaluation des collaborateurs	Dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs, la performance globale inclut les réalisations de l'employé dans le respect de la Charte Éthique et des principes éthiques du Groupe.
Procédure de Recueil et Traitement des Signalements	Depuis 2008, une procédure de recueil et de traitement des signalements de L'Oréal permet aux collaborateurs de signaler des atteintes graves en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales, de santé et sécurité des personnes, et de respect de l'environnement, par le biais notamment de la ligne d'alerte éthique du Groupe (www.lorealakeup.com), sous la responsabilité du Directeur Éthique, Risques et Conformité. Depuis 2018, celle-ci est accessible à l'ensemble des parties prenantes du Groupe.
Système de reporting éthique annuel	Il permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche Éthique et Droits Humains. Les filiales sont informées de leurs éventuels axes d'amélioration par la Direction Éthique, Risques et Conformité. 100 % des filiales ont complété leur reporting annuel sur l'éthique en 2022.
Procédures à l'occasion de projets d'acquisitions	Lors de projets d'acquisition, L'Oréal soumet un questionnaire Éthique et Droits de l'Homme aux sociétés cibles. Cette procédure est destinée à identifier leur prise en compte des risques liés, entre autres, au non-respect des Droits Humains (abolition du travail des enfants et du travail forcé, etc.).

Sensibiliser les collaborateurs

Communication continue	La politique Droits Humains du Groupe et la Politique Droits Humains Collaborateurs sont communiquées à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le Directeur Éthique, Risques et Conformité visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise. 100 % des filiales ont communiqué sur au moins un des thèmes relatifs aux Droits Humains ⁽¹⁾ .
Formation	Une formation spécifique à destination des Comités de Direction est en cours de déploiement. <ul style="list-style-type: none"> • Une formation en ligne sur l'Éthique, spécifique et obligatoire, couvrant notamment des sujets sur les Droits Humains, est en cours de déploiement dans l'ensemble des filiales. Au 31 décembre 2022, 87 % des collaborateurs ayant accès à cette formation l'avaient réalisée. • En 2022, 103 acheteurs ont été formés sur les achats responsables. Cette formation est obligatoire pour tout nouvel acheteur. 100 % des filiales du Groupe ont inclus des sujets relevant des Droits Humains dans leurs formations locales.

4.3.3.2. Engagement de L'Oréal en matière de protection des données personnelles

Le Groupe attache une grande importance au principe de transparence et vise à établir une relation de confiance avec ses parties prenantes. Il veille à placer la protection et la sécurité des données personnelles au cœur de l'usage responsable de celles-ci.

Pour soutenir cette ambition, les principes du Groupe relatifs au traitement des données personnelles (*Data Privacy*) ont été diffusés mondialement afin de sensibiliser tous les collaborateurs au respect des principes éthiques et aux exigences légales et réglementaires en la matière. Ces principes sont complétés par un référentiel de politiques, procédures et guides opérationnels.

Le Groupe a mis en place une organisation qui repose sur une Direction de Protection des Données Personnelles (*Global DPO Office*), composée d'un pôle Juridique et d'un pôle Programme. Un *Data Protection Officer* (DPO) Groupe a été nommé en 2018 et un réseau de DPOs au niveau des Pays a été constitué à travers le monde et se renforce (44 DPOs en 2022). Cette organisation s'appuie également sur un réseau de Directeurs de Protection des Données Personnelles au sein de chaque région et dans chacun des métiers (IT, Digital, Marketing, RH, Recherche, *Retail*, Opérations, etc.). Ils ont la charge de définir et déployer les politiques de protection des données personnelles adaptées aux enjeux et spécificités de leurs périmètres.

(1) Le périmètre de consolidation des données Droits Humains issues du reporting éthique est identique à celui des données sociales.

Un Comité Stratégique Groupe *Data Privacy* a été mis en place pour définir les orientations stratégiques et s'assurer du déploiement du programme de protection des données personnelles. Piloté par le DPO Groupe, ce Comité est composé notamment du Directeur Général Administration et Finances, du Directeur Éthique, Risques et Conformité, du Directeur Juridique Groupe et du Directeur des Systèmes d'Information. Dans un souci de cohérence et d'efficacité opérationnelle, un Comité de Pilotage est également en place par Zone.

Cette gouvernance veille notamment à la conformité du Groupe aux différentes législations comme le RGPD en Europe, le CCPA en Californie, le LGPD au Brésil, le PIPL en Chine ou encore le POPI Act en Afrique du Sud. Elle assure la mobilisation des parties prenantes et l'adaptation des processus clients, fournisseurs et métiers aux lois locales applicables.

Afin de se conformer aux règles européennes, le Groupe a mis en place un registre des traitements de données réalisés en Europe. Cet outil est également proposé aux pays non soumis au RGPD qui souhaitent en bénéficier.

En soutien au principe de protection des données personnelles dès la conception ⁽¹⁾, le Groupe a déployé un outil digitalisé mis à la disposition des opérationnels. Il leur permet, dès la conception d'un projet, de veiller au respect des principes et des règles opérationnelles relatives à la protection des données personnelles et de conduire des études d'impact sur la protection des données personnelles requises ⁽²⁾.

L'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficie d'un programme de sensibilisation sur les enjeux liés à la protection des données personnelles. Des formations spécifiques sont disponibles pour les principaux métiers. Un site intranet dédié au sujet est constamment accessible à l'ensemble des collaborateurs au niveau mondial.

Le Contrôle Interne du Groupe anime l'auto-évaluation annuelle de la mise en œuvre du programme de conformité relatif à la protection des données personnelles sur l'ensemble des pays et des métiers.

La Direction de l'Audit Interne intègre des points de contrôle sur la protection des données personnelles des consommateurs dans le cadre des activités digitales du Groupe.

Depuis 2019, un programme d'audit spécifique à la protection des données personnelles vise l'ensemble des pays européens soumis au RGPD et est conduit par un auditeur indépendant.

4.3.3.3. Les mesures prises en faveur des consommateurs

Engagements des marques	<p>L'Oréal encourage ses marques à sensibiliser et mobiliser leurs parties prenantes sur les grands défis environnementaux et sociétaux. Chaque marque doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifier une cause environnementale ou sociétale qui lui est propre ; • soutenir un partenaire associatif engagé sur le sujet ; et • mener des campagnes de sensibilisation auprès du grand public (voir paragraphe 4.3.1.3.2.).
Transparence et sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> • L'Oréal s'appuie sur ses équipes scientifiques pour répondre aux questions des consommateurs relatives aux ingrédients contenus dans ses produits à travers sa plateforme « Au cœur de nos produits » (<i>Inside our Products</i>) mise en ligne en 2019. Cette plateforme est un espace dédié à l'information des consommateurs sur les ingrédients, les exigences, et les process de L'Oréal en matière de qualité et de sécurité. Le site Internet est disponible en cinq langues et accessible dans 23 pays. • L'initiative « Trions en beauté » : une campagne de sensibilisation menée par les marques du Groupe. Ce site, développé par L'Oréal France, a pour objectif de relayer l'extension des consignes de tri issue de la Loi AGEC & de sensibiliser les consommateurs sur ces mêmes gestes appliqués aux produits cosmétiques. Il explique notamment la manière de trier chacun des différents emballages de produits cosmétiques, ainsi que l'importance du recyclage sur notre environnement, et encourage à la mobilisation de tous.
Qualité et sécurité des produits	<p>La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue. L'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et un prérequis à la mise sur le marché de tout nouveau produit (voir paragraphe 4.3.1.3.2.).</p>

4.3.3.4. Les mesures prises en faveur des collaborateurs de L'Oréal

L'Oréal met en œuvre de nombreuses autres politiques contribuant au respect des Droits Humains et Libertés Fondamentales des collaborateurs, notamment ses politiques en matière de santé et sécurité au travail, de dialogue social, de diversité, et son programme *Share & Care* (voir paragraphe 4.3.2.4.).

L'Oréal s'assure que tous les collaborateurs reçoivent au moins le salaire minimum fixé par le droit local ou les conventions collectives applicables, et qu'ils perçoivent un salaire qualifié de « décent » ⁽³⁾ permettant de couvrir leurs besoins fondamentaux, calculé en ligne avec les meilleures pratiques.

Les filiales doivent se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun de règles ayant pour but de prévenir les atteintes graves aux Droits Humains. Le détail de ces règles et de leur mise en œuvre est décrit dans le Plan de Vigilance de L'Oréal (voir paragraphe 3.4.) qui précise également l'organisation du Groupe en matière de Droits Humains.

(1) *Privacy by design.*

(2) *Privacy Impact Assessment.*

(3) *Salaire permettant de couvrir les besoins fondamentaux, calculé en ligne avec les meilleures pratiques et le support d'experts indépendants.*

4.3.3.5. Les mesures prises en faveur des salariés des fournisseurs du Groupe dans le cadre de leurs conditions de travail

L'Oréal favorise les fournisseurs qui partagent ses engagements éthiques et notamment en matière de Droits Humains et conditions de travail de leurs salariés.

Les engagements de L'Oréal sont communiqués à l'ensemble des fournisseurs dans les Conditions Générales d'Achats.

Les fournisseurs entrant dans la cartographie des risques doivent signer la lettre comprenant les engagements éthiques. Certains peuvent faire l'objet d'un audit. Le détail du

programme *Buy & Care* et de sa mise en œuvre est décrit dans le Plan de Vigilance de L'Oréal (voir paragraphe 3.4.), et au paragraphe 4.3.1.2.1.

L'Oréal souhaite porter cette ambition au-delà du Groupe. C'est pourquoi le programme L'Oréal pour le Futur intègre un engagement exigeant qui veille à ce que tous les employés des fournisseurs stratégiques soient rémunérés au moins au niveau du salaire « décent ». Calculés par région et alignés sur les meilleures pratiques locales, ces nouveaux standards doivent permettre aux employés de couvrir leurs besoins fondamentaux et ceux de leurs proches en matière de logement décent, d'alimentation, d'éducation et de tout autre besoin. Dans de nombreux pays, ce salaire qualifié de « décent » va au-delà des minima légaux.

4.3.3.6. Les mesures prises en faveur des communautés

Dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, le Groupe a réitéré son engagement d'accompagner 100 000 nouveaux bénéficiaires à accéder à un emploi d'ici à 2030.



Depuis 2020, L'Oréal a favorisé l'accès à l'emploi de **17 827** personnes additionnelles issues de communautés en difficulté.

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR



En 2022, dans le cadre du programme « Solidarity Sourcing », **85 544** personnes en situation de vulnérabilité économique et sociale ont accédé à un emploi pérenne, soit **4 406** personnes supplémentaires par rapport à 2020.

Objectifs 2030	Résultats 2022
D'ici 2030, nous aiderons 100 000 personnes de communautés en difficultés à accéder à un emploi :	En 2022, 11 836 personnes additionnelles issues de communautés en difficultés ont pu accéder à l'emploi.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Solidarity Sourcing</i> ; 	85 544 personnes ont eu accès à l'emploi à travers le programme <i>Solidarity Sourcing</i> soit 4 406 supplémentaires par rapport à 2020.
<ul style="list-style-type: none"> • Professionnalisation aux métiers de la beauté ; 	7 430 personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la beauté.

Cet engagement est alimenté par les programmes Solidarity Sourcing et Beauty for a Better Life (BFBL) dont les approches sont différentes. En particulier, BFBL permet de former des personnes en situation de précarité aux métiers de la beauté. Cette formation étant professionnelle, L'Oréal considère qu'elle favorise et contribue à l'accès à l'emploi. Solidarity Sourcing est un programme déployé auprès des fournisseurs L'Oréal afin que ces derniers emploient directement des travailleurs issus de communautés socialement ou économiquement vulnérables.

Initiatives en faveur des communautés

Tout au long de la chaîne de production : les risques environnementaux liés aux sites et aux activités de L'Oréal peuvent potentiellement impacter les communautés implantées où le Groupe opère. Dans ce domaine, L'Oréal est engagé depuis longtemps dans la maîtrise des risques et la réduction de son empreinte environnementale, et met en œuvre une politique ambitieuse détaillée au paragraphe 4.3.1.

Une démarche immobilière responsable : lors d'un projet d'acquisition de locaux ou d'un terrain à bâtir, L'Oréal s'assure que les précédents propriétaires et/ou occupants n'ont pas été injustement déplacés et/ou que toute expropriation par les autorités a été réalisée dans le respect du droit international, notamment avec l'accord libre et indemnisation des précédents propriétaires et/ou occupants.

Approvisionnement responsable : voir le paragraphe 4.3.1.3

Solidarity Sourcing - mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale : à travers le programme *Solidarity Sourcing*, créé en 2010, L'Oréal soutient de nombreux projets de proximité en faveur de communautés locales. Il vise à mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale. Une partie des achats est dédiée à des fournisseurs permettant l'accès à un travail et à un revenu durable à des personnes généralement exclues du marché du travail, aux communautés économiquement vulnérables, y compris aux petites entreprises et à celles qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordres. Le programme concerne l'intégralité des fournisseurs du Groupe et valorise leur engagement DE&I. Sont concernés par exemple les producteurs du commerce équitable, les entreprises d'inclusion des personnes en situation de handicap ou en insertion sociale, ou les entreprises détenues par des minorités ⁽¹⁾ quand la législation nationale le permet. Le *Solidarity Sourcing* offre une approche achat originale par

(1) Dans le cadre du *Solidarity Sourcing*, L'Oréal récompense les fournisseurs offrant des emplois dans lesquels les minorités, définies conformément aux U.S. Civil Rights Act et les Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) laws, sont sous-représentées. Voir la base de donnée <https://datausa.io/>. En accord avec la législation locale The Broad Based Black Economic Empowerment (B-BBEE) en Afrique du Sud, L'Oréal prend en compte dans le cadre du *Solidarity Sourcing* les fournisseurs accrédités des niveaux 1 à 4 B-BBEE.

son caractère global et holistique. Déployé dans toutes les Zones, il concerne tous les domaines d'achats ⁽¹⁾. Il a pour ambition d'associer performance économique et empreinte sociale, sociétale et environnementale positive. 2 889 personnes en situation de handicap dans 33 pays ont bénéficié du programme en 2022, soit une augmentation de 17 % au cours des 2 dernières années. Le *Solidarity Sourcing* compte aujourd'hui 401 projets opérationnels déclinés en 886 initiatives locales (soit 214 initiatives additionnelles mises en œuvre en 2022,) dans 70 pays, avec le soutien de 84 tierces parties.

Zoom sur les achats solidaires du Groupe en France

80 projets du programme mondial *Solidarity Sourcing* soutiennent l'emploi en France (1 projet sur 5), déployés en 129 initiatives locales. La France est le pays accueillant le plus grand nombre de projets *Solidarity Sourcing*. En 2022, les achats solidaires sur le territoire français ont représenté 2 890 emplois à temps plein, soit une hausse de 15 % par rapport à 2020 représentant 381 emplois.

Ces projets couvrent des domaines d'achats variés, notamment les composants d'emballage en carton, verre et plastique, le mobilier de PLV, ainsi que les services, le conditionnement, et la logistique.

- 21 % des bénéficiaires sont des personnes en situation de handicap (615 emplois) ;
- près de la moitié des bénéficiaires sont localisés dans des zones classées vulnérables (1 339 emplois). Il s'agit des « Zones de Revitalisation Rurale » et des « Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville ». Ces emplois couvrent des besoins de production (flacons en verre, tubes, étuis carton, sous-traitance) ou des services liés à l'activité de L'Oréal ;
- les autres projets d'achats solidaires en France concernent principalement le soutien aux Entreprises du Patrimoine Vivant (label EPV), aux PME, aux seniors discriminés à l'embauche, aux femmes entrepreneuses, aux femmes victimes de violences domestiques, aux personnes en insertion sociale et aux coopératives bio-solidaires.

Citizen Day - la journée de mobilisation des collaborateurs : chaque année depuis 2010, les collaborateurs de L'Oréal consacrent une journée entière prise sur leur temps de travail à apporter leurs compétences et énergie à plusieurs centaines d'associations dans le domaine social et environnemental. Il s'agit, par exemple, de nettoyer des sites naturels, d'organiser des ateliers bien-être pour des personnes en situation de fragilité, de repeindre des centres accueillant des personnes âgées, etc. Le Groupe a également développé le programme *L'Oréal Citizen* ⁽²⁾ offrant la possibilité aux collaborateurs de contribuer à différentes causes à travers plusieurs formats solidaires : l'Arrondi sur salaire, les Hackathons solidaires, les campagnes de crowdfunding et le mentorat.

Beauty For a Better Life - un programme de la Fondation L'Oréal auprès des personnes vulnérables : convaincue que la beauté contribue au processus de reconstruction de soi, la Fondation L'Oréal, grâce à son programme *Beauty For a Better Life*, accompagne des personnes fragilisées à améliorer l'estime de soi en leur donnant accès à des soins de beauté et bien-être gratuits. La Fondation L'Oréal favorise également l'accès à l'emploi de femmes vulnérables à travers des formations d'excellence aux métiers de la beauté.

Des soins de beauté et de bien-être

La Fondation L'Oréal accompagne et soutient la mise en place de soins de beauté et de bien-être gratuits en milieu médical et social, grâce aux partenariats qu'elle bâtit avec des structures hospitalières et associatives. Ces soins sont prodigués par des socio-esthéticiens ou socio-coiffeurs spécialement formés. Ils contribuent à améliorer le bien-être, la confiance en soi, la combativité et le lien social. Ils permettent d'offrir des moments essentiels, que ce soit pour les patients dont le corps est abîmé par la maladie, ou pour des personnes en situation de fragilité sociale.

En 2022, la Fondation L'Oréal a permis à plus de 15 500 personnes fragilisées de bénéficier de soins de beauté et de bien-être en France. En développant l'accès à ces soins, la Fondation L'Oréal encourage aussi l'innovation sociale :

- la Fondation a poursuivi son initiative de salon de beauté et de bien-être itinérant, lancée en 2019, dans les régions Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur. Plus de 500 femmes en situation de vulnérabilité ou d'isolement ont bénéficié de soins socio-esthétiques ;
- deux espaces de beauté et de bien-être, en partenariat avec Emmaüs Solidarité, sont spécialement dédiés à des personnes en situation de précarité pour leur donner accès gratuitement à des soins de socio-esthétiques et de socio-coiffure dans un lieu accueillant.

Des formations aux métiers de la beauté

La Fondation L'Oréal, en partenariat avec des ONG locales dans près de 27 pays, propose des formations gratuites aux métiers de la beauté (coiffure et maquillage) à des femmes en grande précarité pour les accompagner sur le chemin de l'emploi.



À fin 2022, dans le cadre du programme « Beauty For a Better Life », **7 430** personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la Beauté.

Un partenariat de la Fondation L'Oréal avec Médecins du Monde pour les enfants et les femmes : La Fondation L'Oréal est engagée auprès de Médecins du Monde pour des opérations de chirurgie réparatrice du visage (« Opération Sourire »). La Fondation permet à des enfants ou des femmes victimes de malformations congénitales ou de violences physiques de retrouver leur intégrité et de se réinsérer au sein de leur communauté.

4.3.3.7. Les mesures en faveur de la promotion des droits des femmes

En tant que soutien actif des Principes d'Autonomisation des Femmes des Nations Unies, le Groupe participe à de nombreuses initiatives qui visent non seulement à améliorer la situation des femmes dans le domaine privé et public, mais également à reconnaître la contribution des femmes aux progrès de l'humanité.

(1) Il concerne tous les domaines d'achats (matières premières, packaging, sous-traitance, logistique, objets promotionnels et publicités sur lieu de vente, services, etc.)

(2) Les engagements citoyens sont détaillés sur le site Internet www.loreal.com/fr/articles/commitments/loreal-citizen/.

4.3.3.7.1. Une communication responsable

La Charte Éthique du Groupe et les principes relatifs à la Communication responsable, synthétisés dans une fiche opérationnelle diffusée mondialement, portent notamment sur la prohibition des stéréotypes et des images dégradantes des femmes.

4.3.3.7.2. L'égalité entre les hommes et les femmes

Atteindre une véritable égalité entre les hommes et les femmes, jusqu'aux plus hautes responsabilités, est un enjeu clé pour le Groupe, à la fois pour favoriser une culture d'inclusion et pour renforcer la capacité d'innovation de L'Oréal. Le Groupe veille ainsi à ce que tous les métiers soient accessibles aux femmes comme aux hommes, tant au niveau du recrutement qu'en matière d'évolution professionnelle. Une attention particulière est portée aux périodes charnières telles que la parentalité (voir paragraphe 4.3.2.6.). Au cours des audits fournisseurs, L'Oréal cherche également à s'assurer de l'absence de discrimination et de harcèlement sexuel.

4.3.3.7.3. Pour les Femmes et la Science : un programme de la Fondation L'Oréal

Depuis 1998, le programme L'Oréal-Unesco Pour les Femmes et la Science a pour vocation d'accélérer les carrières des femmes scientifiques et de lutter contre les obstacles qu'elles rencontrent, pour qu'elles puissent contribuer à la résolution des grands défis de notre temps, au bénéfice de tous.

À ce jour, le Prix International « L'Oréal-UNESCO Pour les Femmes et la Science », a mis à l'honneur 127 Lauréates distinguées pour leur parcours et l'excellence de leurs travaux scientifiques. Parmi elles, les professeures Elizabeth H. Blackburn, Ada Yonath, Emmanuelle Charpentier et Jennifer Doudna ont reçu un Prix Nobel après avoir été lauréates du Prix International. Chaque année, le programme récompense également plus de 250 jeunes talents au niveau doctorat ou post-doctorat dans plus de 110 pays.

Afin d'accompagner ces femmes scientifiques encore plus loin, et de leur permettre de briser plus facilement le plafond de verre, la Fondation L'Oréal s'engage à les former sur des compétences auxquelles elles n'ont généralement pas accès au cours de leur parcours académique (développement personnel, management, communication, négociation, biais de genre, etc.).

Cette année a eu lieu le déploiement national du programme Pour les Filles et la Science, lancé en 2014, dans 6 villes de France auprès de 150 lycéennes afin de susciter chez elles des vocations scientifiques. À travers de l'accompagnement scolaire, des rencontres inspirantes de femmes scientifiques, des ateliers d'orientation, des challenges et séjours scientifiques, les participantes du programme découvrent ensemble comment les sciences, en particulier les STEM - Sciences, Technologie, Ingénierie, Mathématiques - ont un impact sur la société et dans nos vies.



Plus de **4 100 femmes scientifiques**, dans plus de 100 pays, distinguées et récompensées depuis 1998.

4.3.3.7.4. Le Fonds L'Oréal pour les Femmes : un fonds de dotation pour soutenir les femmes en situation de grande vulnérabilité dans le monde

La crise déclenchée par la crise sanitaire de la Covid-19 a exacerbé de nombreuses inégalités avec des effets particulièrement dévastateurs sur les personnes déjà fragilisées socialement ou économiquement, ou victimes d'abus, dont les femmes en premier lieu.

Historiquement engagé auprès des femmes, et dans le cadre de son programme L'Oréal pour le Futur, L'Oréal a créé en 2020 un fonds de dotation de 50 millions d'euros. Ce fonds vise à soutenir les organisations et associations locales sur le terrain dans leurs efforts notamment pour accompagner les femmes en situation de grande précarité et prévenir les violences domestiques et sexuelles, et soutenir les victimes. Une attention particulière est portée aux projets visant à aider les femmes dont les vulnérabilités sont multiples, notamment les femmes réfugiées ou en situation de handicap. Au-delà d'une aide d'urgence, le Fonds L'Oréal pour les Femmes veut activement contribuer à la résilience des femmes et des filles, en soutenant des projets d'insertion sociale et professionnelle, et de lutte contre les obstacles à l'éducation. Depuis son lancement, le Fonds L'Oréal pour les Femmes a soutenu près de 240 structures dans le monde, qui accompagnent plus de 1 230 000 bénéficiaires directs.

4.3.3.7.5. Programmes des marques: illustrations

Depuis 2017, Lancôme participe avec l'ONG CARE à un programme international de lutte contre l'illettrisme des jeunes filles *Write her Future*. En 2022, le programme a compté plus de 77 000 bénéficiaires ⁽¹⁾.

Depuis 14 années, la marque Helena Rubinstein soutient les femmes qui souhaitent accéder à l'entrepreneuriat. En 2022, avec l'aide de l'ONG partenaire Forces Femmes, elle a soutenu 283 femmes ⁽¹⁾.

4.3.3.7.6. Achats responsables et inclusifs

Plus de 60 % des bénéficiaires du Programme d'achats solidaires du Groupe sont des femmes (voir paragraphe 4.3.3.6). 42 543 sont issus de 83 projets - déclinés en 180 initiatives locales - spécifiquement liés à l'émancipation des femmes dans 39 pays, avec le support de 22 associations et ONG partenaires. Ces projets soutiennent :

- des productrices des matières premières comme le karité, la centella, l'argan, le babacu ou le galanga, cultivées et récoltées selon les principes du commerce équitable ;
- des femmes issues de diverses communautés locales vulnérables, ou ayant accédé à des postes habituellement réservés aux hommes ;
- des bénéficiaires au titre du soutien aux *Women-Owned Businesses* (fournisseurs détenus, contrôlés et dirigés par 51 % de femmes et plus). En 2022, le Groupe a continué d'accélérer sa stratégie de soutien à l'entrepreneuriat féminin, en reconfirmant son adhésion à *WEConnect International* ⁽²⁾. Depuis 2020, le Groupe a multiplié par 7 le nombre d'emplois chez des fournisseurs détenus, contrôlés et dirigés par des femmes : 4 522 emplois dans 27 pays. Cette stratégie, initiée de longue date aux États-Unis grâce au partenariat avec *The Women's Business Enterprise National Council*, se déploie et s'accélère mondialement ;

(1) Donnée consolidée sur la base d'une déclaration transmise directement par les ONG partenaires

(2) *WEConnect International* est un réseau international qui certifie et connecte les fournisseurs *Women-Owned* avec leurs cibles d'entreprises clientes.

- des mères de famille seules (704 mères célibataires en Amérique latine) ;
- des femmes de militaires ; et
- des femmes victimes de violences.

En plus de l'agriculture, ces projets concernent un large éventail d'activités industrielles et de services : production, assemblage, logistique, métiers de la vente, du marketing, ou du digital.

4.3.4. Politique de prévention de la corruption

Soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect des principes éthiques qu'il s'est fixés, et de se conformer aux lois et règlements en vigueur dans tous les pays où il est présent, le Groupe applique une politique zéro tolérance en matière de corruption.

Un engagement de longue date et au plus haut niveau de l'entreprise

L'Oréal est adhérent du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et soutient la lutte contre la corruption. Le Groupe

s'engage à respecter la Convention des Nations Unies du 31 octobre 2003 contre la corruption et à appliquer les lois en vigueur, notamment la loi Sapin 2 en France. L'Oréal est membre de la Commission anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale et de *Transparency International France*.

Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

Une implication de tous dans la prévention de la corruption

Le Comité Exécutif	Il revoit périodiquement la politique de prévention de la corruption présentée au Conseil d'Administration.
Le Directeur Éthique, Risques et Conformité	Rattaché au Directeur Général, il est en charge de l'élaboration et du suivi du dispositif de prévention de la corruption en collaboration avec les directions des fonctions impliquées dans le programme (Juridique, Achat, Finance, Ressources Humaines, Audit Interne, etc.). Il anime la réalisation de la cartographie des risques spécifique.
Les Patrons de Pays	Ils veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption et à son respect. Ils sont mobilisés chaque année sur le sujet par le Directeur Éthique, Risques et Conformité ainsi que par leur Comité local de prévention de la corruption.
Les Comités de prévention de la corruption	Ils supervisent l'avancement du programme de prévention de la corruption dans leurs entités et mobilisent annuellement le Comité de Direction sur la revue du programme. Ils sont composés du Responsable de Contrôle Interne, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur des Ressources Humaines et du Correspondant Éthique.
Les Responsables de Contrôle Interne	Ils animent le programme au quotidien dans leurs entités avec le soutien du Directeur Financier et du Directeur Juridique.
Les collaborateurs	Ils appliquent la politique de prévention de la corruption dans le cadre de leurs activités. En cas de doute ou questions sur le respect de ces engagements, ils peuvent se tourner vers leur hiérarchie, le Directeur Juridique, le Directeur Administratif et Financier, le Responsable du Contrôle Interne, le Correspondant Éthique, et en dernier recours vers le Directeur Éthique, Risques et Conformité.

La Charte Éthique de L'Oréal et les guides pratiques de lutte contre la corruption

La Charte Éthique de L'Oréal énonce publiquement une politique de tolérance zéro en matière de corruption. Elle s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs, membres de la Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde. La Charte Éthique de L'Oréal a été mise à jour en 2014. Disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde.

L'Oréal a par ailleurs publié une politique plus détaillée sur la prévention de la corruption disponible sur son site Internet, loreal.com.

À l'égard des collaborateurs, le Groupe dispose également d'autres documents de référence chargés d'encadrer les pratiques et de lutter contre la corruption.

- **Guide spécifique de prévention de la corruption** : déployé dans l'ensemble du Groupe depuis 2013 et complété en 2018, il traite des relations avec chacune des parties prenantes de L'Oréal, notamment avec les autorités publiques et les intermédiaires. Ce Guide pratique est

destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions. Il réaffirme la politique L'Oréal de prévention de la corruption qui a été approuvée par le Directeur Général ainsi que le Comité Exécutif. La politique a été présentée au Conseil d'Administration.

Cette politique, mise en ligne sur le site Internet de L'Oréal, rappelle les principes suivants :

- la politique de tolérance zéro en matière de corruption ;
- l'interdiction des paiements de facilitation ;
- l'interdiction de toutes contributions à des partis ou acteurs de la vie politique ayant pour but d'obtenir un avantage commercial ;
- l'interdiction d'offrir et d'accepter des cadeaux et/ou invitations qui pourraient influencer ou être perçus comme influençant une relation commerciale ;
- la communication de l'engagement de prévention de la corruption aux partenaires du Groupe ; et
- le respect de ces engagements par les intermédiaires qui représentent L'Oréal, dans des pays notamment où le risque de corruption est élevé.

- **Guide collaborateur – Cadeaux/Invitations** : diffusé en 2014 à l'ensemble du Groupe, il précise les règles en la matière. Il est désormais intégré au Guide spécifique de prévention de la corruption.
- **Guide collaborateur – Gestion des intermédiaires auprès des autorités publiques** : diffusé en 2018 auprès des personnels concernés, il précise les règles en la matière.
- **Guide « Nos Relations avec nos Fournisseurs Au Quotidien »** : diffusé en 2022, il précise les règles concernant les relations avec les fournisseurs, et tous les collaborateurs impliqués dans des décisions d'achat.
- **Guide « Le Mécénat Au Quotidien »** : diffusé en 2021, il précise les règles de conduite du Mécénat dans le respect des principes éthiques, de la Charte Éthique et des normes internes du Groupe.
- **Guide « Politique de lobbying responsable »** : diffusée en 2021, cette politique précise les engagements en matière de lobbying responsable et leur mise en œuvre.
- **Guide « Les relations avec les Scientifiques et Professionnels de santé Au Quotidien »** : aide les collaborateurs du Groupe à travailler avec ces tiers de manière éthique.

Les mesures mises en œuvre en matière de prévention de la corruption dans le Groupe

<p>L'évaluation des risques Groupe</p> 	<p>Le risque de corruption est pris en compte dans l'évaluation des risques Groupe.</p> <p>Le Groupe dispose de 93 cartographies des risques de corruption, réalisées dans 75 pays, suite à la mise à jour effectuée en 2020 selon une méthodologie renforcée.</p> <p>Un outil permet également aux Patrons de Pays d'évaluer et d'analyser les risques éthiques éventuels au niveau local, y compris en matière de corruption, et de prendre les mesures nécessaires pour les prévenir.</p>
<p>Procédures spécifiques des Ressources Humaines</p>	<p>Dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs, la performance globale inclut les réalisations de l'employé dans le respect de la Charte Éthique et des principes éthiques du Groupe.</p>
<p>Démarche « Speak Up » de L'Oréal</p> 	<p>Cette démarche permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, notamment en matière de corruption, via un site Internet sécurisé, ou directement auprès du Directeur Éthique, Risques et Conformité. Toute allégation exprimée de bonne foi, fait l'objet d'un examen détaillé. En cas de non-respect de la politique de prévention de la corruption, des mesures de remédiation, pouvant inclure des sanctions disciplinaires, sont prises. La ligne d'alerte a été ouverte aux collaborateurs en 2008, puis aux parties prenantes en 2018.</p>
<p>Formation</p>	<p>Une formation en ligne obligatoire de prévention de la corruption, disponible en 18 langues, est déployée dans tous les pays. 85 % des collaborateurs concernés l'ont effectuée au 31 décembre 2022.</p> <p>Des formations spécifiques destinées aux personnels les plus exposés sont développées et déployées au sein des fonctions et des entités, en cohérence avec les cartographies des risques.</p>
<p>Contrôle et évaluation des mesures et procédures dédiés à la prévention de la corruption</p> 	<p>Le dispositif de Contrôle Interne du Groupe prévoit des procédures de contrôle des activités opérationnelles, et notamment en matière de séparation des tâches.</p> <p>Des contrôles comptables dédiés à la prévention de la corruption sont mis en œuvre périodiquement.</p> <p>La mise en œuvre du programme de prévention de la corruption fait partie du processus d'auto-évaluation du Contrôle Interne déployé dans les entités opérationnelles.</p> <p>Les équipes d'Audit Interne de L'Oréal sont particulièrement vigilantes à cet égard. Les risques de corruption font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit, par le biais d'entretiens individuels et de points de contrôle spécifiques. Ces entretiens sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier. Ils font l'objet d'un compte rendu individuel revu et signé par ces derniers.</p>
<p>Diligences préalables à des projets d'acquisitions</p>	<p>Une procédure spécifique aux risques de corruption intègre des vérifications appropriées et proportionnées aux différentes étapes du processus d'acquisition.</p> <p>Les réponses au questionnaire éthique soumis aux sociétés cibles sont destinées notamment à identifier la prise en compte de la prévention du risque de corruption par les entreprises, et à préparer l'intégration le cas échéant.</p>
<p>Diligences tierces parties</p>	<p>Le processus de gestion des tierces parties (clients/fournisseurs) intègre la prise en compte des risques de corruption. Une évaluation des risques de corruption est effectuée sur les tiers du Groupe. Des vérifications appropriées sont mises en œuvre en s'appuyant notamment sur un outil et un guide d'analyse des risques dédiés.</p> <p>Un guide spécifique est mis à disposition des collaborateurs sur les relations entre intermédiaires et autorités publiques.</p>

Un engagement partagé avec les partenaires du Groupe

L'Oréal partage son engagement en matière de lutte contre la corruption avec ses partenaires commerciaux. Le respect de la loi fait partie des Conditions Générales d'Achat et de Vente du Groupe et de la nouvelle version de la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel. L'Oréal se réserve le droit de

cesser toutes relations avec des partenaires commerciaux qui ne respecteraient pas les lois

Une démarche reconnue

L'Oréal a été reconnu pour la 13^e fois comme l'une des « Sociétés les Plus Éthiques au Monde » par l'Ethisphere Institute.

4.3.5. Politique fiscale

L'Oréal considère la fiscalité comme partie intégrante de sa Responsabilité sociale, environnementale et sociétale, et comme une participation positive au développement des pays dans lesquels le Groupe est présent.

La politique fiscale du Groupe L'Oréal s'inscrit dans le cadre du développement pérenne de ses activités. Elle repose sur trois piliers, définis dans la Charte fiscale interne établie et diffusée mondialement : *Compliance*, *Transparence* et *Légitimité*.

Compliance

L'Oréal souscrit ses déclarations fiscales et s'acquitte de ses impôts dans les délais impartis, en conformité avec les lois et réglementations de chaque pays dans lesquels le Groupe opère.

Une vigilance particulière est requise quant au respect des règles liées à la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales.

En 2022, afin d'homogénéiser les normes et process relatifs à la compliance fiscale du Groupe, L'Oréal a renforcé la répartition des rôles et responsabilités des fonctions fiscales et comptables et leurs interactions.

L'Oréal est implanté dans les pays où il exerce une réelle activité opérationnelle et commerciale. Le cas échéant, la présence du Groupe dans certains pays dits « paradis fiscaux » se justifie par des raisons opérationnelles et le développement de l'activité, et non à des fins fiscales.

L'Oréal s'assure que les transactions entre les sociétés du Groupe sont réalisées dans le respect du principe de pleine concurrence défini par l'OCDE, et l'ONU et répond aux obligations déclaratives (documentation de prix de transfert, déclaration pays par pays, etc.) de plus en plus digitalisées.

Dans la perspective de la réforme de l'OCDE qui prévoit une imposition minimum de 15 % dans chaque pays (Pilier 2), L'Oréal se prépare à adapter ses systèmes d'information pour être en conformité avec cette future réglementation.

L'Oréal cible l'excellence en matière de *compliance* fiscale.

Transparence

L'Oréal établit et entretient des relations avec les Autorités Fiscales et Douanières basées sur la transparence, conformément à la règle de « tolérance zéro » en matière de corruption.

L'Oréal développe également une relation constructive avec les Autorités Fiscales et Douanières, relation basée sur les principes de coopération et de respect mutuel. L'Oréal répond de manière appropriée et dans les meilleurs délais aux demandes des administrations fiscales dans le cadre des échanges d'informations, en conformité avec les conventions fiscales.

Lorsque les États le permettent, L'Oréal rejoint les programmes de compliance coopérative lancés par les administrations fiscales. Par exemple, la relation de confiance avec l'administration fiscale française.

Le Groupe peut être amené à contribuer à l'analyse des évolutions législatives à la demande des Autorités Fiscales et Douanières ou des associations professionnelles sollicitées. Le Groupe participe ainsi aux groupes de travail de l'OCDE relatifs aux Piliers 1 et 2.

L'Oréal considère les enjeux et les standards mondiaux en matière de transparence fiscale. Il suit notamment les recommandations de reporting du référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*) et plus spécifiquement les standards GRI 207-1, GRI 207-2 et GRI 207-3.

L'Oréal est par ailleurs membre de l'*European Business Tax Forum* (EBTF), une association d'entreprises européennes qui cherche à apporter plus de transparence dans le débat fiscal.

Légitimité

L'Oréal applique légitimement le traitement fiscal le plus pertinent, conformément à la réalité économique, aux objectifs opérationnels et aux lois en vigueur.

Dans un environnement fiscal international mouvant, les positions prises par le Groupe peuvent faire l'objet de questionnements et de contrôles fiscaux et douaniers des Administrations locales. En cas de désaccord avec une Autorité Fiscale et Douanière, L'Oréal est en mesure de défendre, en toute légitimité, son interprétation de la loi, de prouver sa bonne foi et, le cas échéant, de porter le contentieux en justice.

Une revue régulière des risques fiscaux, animée par La Direction fiscale du Groupe en lien avec les équipes financières locales, permet l'évaluation des risques pouvant aboutir, le cas échéant, à la comptabilisation d'une provision. Les principaux risques sont communiqués à la Direction Générale et au Comité d'Audit.

Organisation

Une expertise centralisée et une présence géographique forte de la fonction fiscale dans les Pays assurent le respect de ces trois piliers.

Les Directeurs Financiers, secondés et relayés par les Directions Fiscales et Comptables, ont la responsabilité de la compliance fiscale. Ils suivent l'évolution des législations fiscales pour assurer la conformité du Groupe à ces réglementations, assistés le cas échéant de conseils externes.

Une expertise centralisée

Au sein de la Direction Générale des Finances Opérationnelles, la Direction Fiscale Groupe veille au respect de la Politique Fiscale en liaison avec les Directions Financières, par le relais de différentes expertises fiscales transversales :

- Transactions intragroupe & Douanes qui s'assurent du respect des normes fiscales et douanières et sécurisent la tarification des transactions intragroupe et la documentation afférente ;
- *Analytics & Compliance* qui analysent, vérifient et informent sur la compliance et la charge fiscale globale du Groupe ;
- *Mergers and Acquisitions* (M&A) qui assiste et conseille fiscalement les projets de fusions-acquisitions ;
- *Tax Digitalisation* qui permet de répondre aux nouvelles exigences de digitalisation des administrations fiscales (*e-return*, *e-invoicing*, *e-audit* etc.) ;
- Gouvernance Fiscale qui assure le bon déploiement de la politique fiscale du Groupe ; et
- Fiscalité Digitale et E-commerce, créée en 2022, qui assiste et conseille fiscalement les projets du e-commerce et du digital.

Une présence géographique forte

Sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier Pays/Zone, les Directeurs fiscaux de 30 Pays ont les responsabilités suivantes :

- le respect des règles de compliance en lien avec les directions comptables ;
- l'assistance et le conseil fiscal aux équipes opérationnelles dans le cadre de leurs projets ;
- les directives fiscales, la formation continue et la pédagogie auprès des interlocuteurs ;
- la gestion du poids de l'impôt ;

- la gestion des risques, des contrôles, des réclamations et des contentieux fiscaux et douaniers ;
- les relations avec les Autorités Fiscales et Douanières et les autres pouvoirs publics ; et
- la veille fiscale et les bonnes pratiques, qui impliquent des échanges avec les pairs, les associations professionnelles, les auditeurs externes et les cabinets d'avocats.

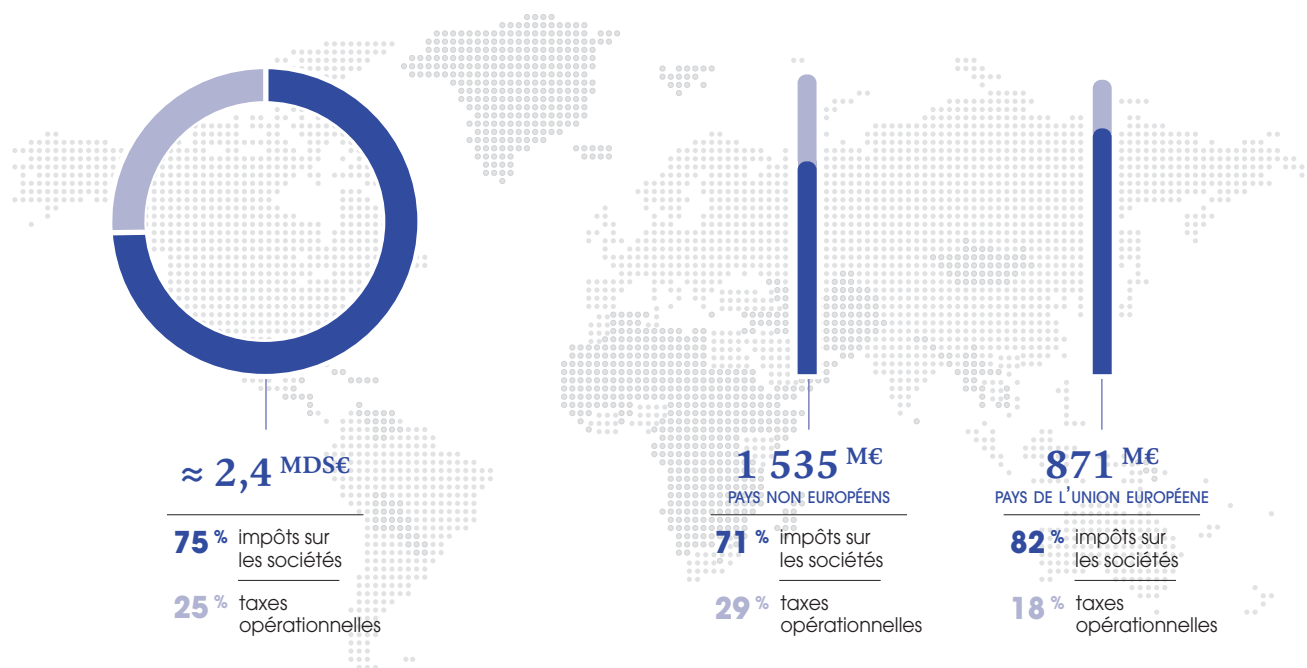
Cette organisation matricielle, associée au respect de la Politique Fiscale du Groupe, sont le socle d'une bonne gestion de la charge fiscale et d'une pratique fiscale responsable.

Contribution 2022

En 2022, la contribution de L'Oréal aux États et collectivités s'est élevée à 2,4 milliards d'euros. Outre l'impôt sur les bénéfices, L'Oréal paie et collecte de nombreux impôts et contributions tels que : les taxes sur les achats, les taxes sur les ventes, les taxes environnementales, les impôts fonciers et

autres taxes locales. La répartition de l'impôt est présentée annuellement au Comité d'Audit.

L'empreinte fiscale du Groupe, cohérente avec son empreinte opérationnelle et géographique, se répartit comme suit en 2022



4.4. L'Oréal pour le Futur : résultats 2022

L'Oréal pour le Futur marque l'entrée du Groupe dans une nouvelle phase de sa démarche de développement durable, avec l'intention de capitaliser sur les réalisations antérieures pour accélérer sa transformation vers un modèle plus durable.

Le rappel des objectifs chiffrés et leurs horizons de temps est présenté dans le tableau récapitulatif présent au paragraphe 1.3.2 (pages 48 et 49). Ce tableau comprend également les résultats 2022.

4.5. Notes méthodologiques

4.5.1. Données sociales, hygiène et sécurité

4.5.1.1. Données sociales

Périmètre de consolidation : les effectifs indiqués, ainsi que leurs répartitions, correspondent à l'effectif total ⁽¹⁾. Les 371 collaborateurs des entités *Retail Excellence 4*, Thermes de La Roche Posay, Saint-Gervais Mont-Blanc, École OA, Mugler Fashion, sont inclus dans l'effectif total. Les répartitions de ces effectifs sont calculées proportionnellement à la distribution des effectifs France. Ils sont exclus des indicateurs concernant la diversité, la formation, les salaires minimums et le nombre d'accords collectifs.

Indicateurs : les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion du personnel et des questions sociales de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique RH.

Données : le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à quatre méthodes. La plupart des données sont recueillies en utilisant le système intranet dédié au « Reporting par pays », disponible dans chaque pays d'implantation d'une « filiale » L'Oréal. Dans le cadre de ce « Reporting par pays », la notion de filiale est une notion organisationnelle RH : chaque filiale regroupe une ou plusieurs entités juridiques, et recouvre un pays. Par exception, la Corée, les États Unis et Hong-Kong comptent chacun deux filiales ; certaines filiales couvrent plusieurs pays : les Pays Baltes (Lituanie, Lettonie, Estonie), la Croatie (Croatie, Slovénie), E.A.U. (E.A.U., Arabie Saoudite). Le système couvre plusieurs sujets : effectif, formation, absentéisme, relations sociales, programme L'Oréal *Share & Care* rémunération, diversité, recrutement, liberté d'association et *Profit Sharing*. En début d'exercice, les Directeurs locaux RH transmettent les données requises concernant l'exercice précédent. Les autres données sont recueillies par les directions Formation et Recrutement en faisant appel à des systèmes dédiés qui suivent la même approche opérationnelle et de diffusion. Si des données ne sont pas consolidées sur le périmètre total du Groupe, elles peuvent être extrapolées à partir des résultats disponibles sur le périmètre des entités connectées aux Systèmes d'Information (SI) locaux, sous réserve que ce périmètre soit représentatif. Les données relatives à des populations spécifiques comme les expatriés ou les postes clés, par exemple, sont recueillies à partir du système de suivi des carrières en ligne « CAROL », déployé dans toutes les filiales du Groupe. Les effectifs formés incluent le nombre total de collaborateurs, y compris ceux qui ont quitté le Groupe au cours de l'année, qui ont terminé au moins une formation au cours de l'année, quel qu'en soit le format (présentiel, classe virtuelle, digital) et la durée de formation. Les heures concernant une activité de formation effectuée à cheval sur deux ans sont comptabilisées sur la deuxième année. Les heures de formations peuvent intégrer les pauses déjeuner dans le cadre de formations durant toute une journée. Concernant l'indicateur L'Oréal *Share & Care* portant sur la couverture santé, les meilleures pratiques des pays sont évaluées de manière régulière dans chacun des pays d'implantation du Groupe.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes

(mise à jour des indicateurs à suivre ; amélioration de leur définition, du processus de communication, du suivi et du contrôle).

4.5.1.2. Données hygiène et sécurité

Périmètre de consolidation : les indicateurs relatifs à la sécurité concernent 99,2 % des sites tels que les usines, centrales de distribution, sites administratifs, centres de recherche de plus de 50 employés et les boutiques et forces de vente. À fin 2022, 172 sites administratifs et centres de recherche, forces de ventes et boutiques ont participé au reporting. De façon à mieux suivre l'accidentologie par typologie de sites, reporting sécurité des sites administratifs a été affiné et scindé en trois catégories : les sites administratifs avec un personnel strictement administratif, les forces de vente pour le personnel itinérant et les boutiques pour les conseillères de beauté en magasin, gérées par L'Oréal. Les indicateurs sécurité des usines, des centrales de distribution, des sites administratifs ou des centres de recherche cédés ou fermés pendant l'exercice, sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines, centrales de distribution, sites administratifs ou centres de recherche qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les reportings environnement et sécurité.

Indicateurs : les indicateurs retenus sont ceux qui sont utilisés dans la gestion des sites du Groupe. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'EHS. Les heures travaillées rendent compte du temps pendant lequel le personnel est exposé aux risques professionnels, y compris les heures en travail à distance ou équivalent. Elles incluent les heures supplémentaires. En revanche, elles ne prennent pas en compte les jours fériés ni les jours d'absence tels que les arrêts maladie et les congés rémunérés.

Données : les données hygiène et sécurité sont recueillies en utilisant le système intranet d'information dédié au reporting des sites. Il est disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois. Au moment de la compilation des données, chaque site ou zone doit valider la justesse de toutes les données communiquées. Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place.

Ces systèmes sont examinés chaque année, en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes (mise à jour des indicateurs à suivre ; amélioration de leur définition et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle).

Dans de rares cas, certaines données de l'année précédente et déjà publiées peuvent être modifiées lorsque des imprécisions ou erreurs sont découvertes après la clôture de l'exercice. Ces données sont tracées et font partie de la revue de cohérence annuelle, puis intégrées dans les données publiées.

(1) Les filiales situées au Venezuela ont été déconsolidées au 31 décembre 2015. Certaines acquisitions/filiales : Modiface ; Stylenanda Japon ; Côte d'Ivoire ; Ghana ; Guatemala ; Luxembourg ; Salvador, dont le système d'information n'est pas intégré à celui du Groupe, sont exclues du reporting. Elles représentent 0,12 % des collaborateurs du Groupe.

4.5.1.3. Données environnementales

Périmètre de consolidation : les indicateurs relatifs à l'environnement concernent 98,8 % des usines et des centrales de distribution, ainsi que des sites administratifs et des centres de recherche de plus de 50 personnes. Les indicateurs environnement des sites fermés ou cédés pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les sites qui entrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les reportings environnement et sécurité. Les indicateurs ne prennent pas en compte les impacts dus à des incidents ou événements extérieurs exceptionnels, comme les travaux de construction ou d'extension. De même, dans le cas particulier où un sous-traitant est géographiquement dans le site, ses impacts ne sont pas pris en compte. En 2022, 85 sites administratifs et centres de recherche ont participé au reporting. Quelques sites ne sont pas en mesure d'obtenir certaines informations (ex : prélèvement d'eau, génération de déchets, etc.) et peuvent faire appel temporairement à des estimations, celles-ci doivent être validées par la Direction Générale des Opérations. De plus, 100 % des sites ont remonté les informations relatives aux consommations d'énergie et aux émissions de CO₂, 100 % des sites ont remonté leur consommation d'eau et 100 % des sites ont remonté leur quantité de déchets. Les sites de Vichy et La Roche Posay relèvent d'une société unique (Cosmétique Active Production) mais sont comptabilisés comme deux usines du Groupe. Quatre usines du Groupe intègrent dans leur bâtiment un centre logistique. Ces 4 centres logistiques ne sont pas inclus dans le décompte du nombre total de centres logistiques du Groupe.

Indicateurs : les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion des sites de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière EHS.

Activité : l'activité des sites L'Oréal est mesurée à partir des unités produites pour les sites industriels et les heures travaillées pour les sites administratifs et centres de recherche. Les unités de production prises en compte sont les unités équivalentes produites sur site ou concernées par une sous-traitance conjoncturelle. Les heures travaillées sont celles effectuées sur site, excluant ainsi les heures travaillées à distance.

Gaz à effet de serre : les émissions de CO₂ du Groupe sont calculées selon les règles définies par le *GHG Protocol* et suivies selon l'indicateur CO₂ *Market-Based*.

Gestion de l'année de référence : conformément à la méthodologie du *GHG Protocol* relative à la gestion des années de référence, les données liées aux émissions de CO₂ sont revues si nécessaire au regard des règles définies par le Groupe selon un recalcul à périmètre comparable. Elles prennent ainsi en compte les nouvelles acquisitions ou cessions, les changements de méthodologies, les erreurs significatives et les modifications de périmètre. Toutes les modifications des années de référence sont validées par les Commissaires aux Comptes.

Scope 1 : les principales émissions sont liées au gaz naturel, dont les données de consommation sont issues des factures des fournisseurs. Les potentielles fuites de gaz réfrigérant des groupes froids sont également incluses dans les calculs. Les facteurs d'émission utilisés viennent de la Base Carbone de

l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie pour les combustibles fossiles : gaz naturel, fioul, etc., et du 6^e rapport du GIEC (IPCC AR6) pour les gaz réfrigérants. L'ensemble des données est intégré mensuellement dans le logiciel de reporting interne.

Scope 2 : les principales émissions sont liées à l'électricité, dont les données de consommation sont issues des factures des fournisseurs. Les facteurs d'émissions utilisés viennent directement des fournisseurs d'électricité des sites, selon l'approche *Market-Based*, ou de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) si la donnée n'est pas disponible. Les facteurs d'émissions utilisés pour les émissions liées aux réseaux de chaleur, de froid et de vapeur viennent des fournisseurs locaux. L'ensemble des données est intégré mensuellement dans un logiciel de reporting interne.

Scope 3 : les émissions du Scope 3, liées à la chaîne de valeur de L'Oréal, sont calculées chaque année à l'aide de facteurs d'émissions issus de diverses bases de données, spécifiques à chaque catégorie du Scope 3, incluant entre autres la Base Carbone de l'ADEME, Ecoinvent, DBEIS, AIE.

Niveau d'incertitude : pour les Scopes 1 et 2, le niveau d'incertitude à l'échelle du Groupe est de l'ordre de 1 % pour les usines et les centrales de distribution, et de 5 % pour les sites administratifs et les centres de recherche. Pour le Scope 3, le niveau d'incertitude est plus important compte tenu du volume de données nécessaire à son calcul, comme les facteurs d'émissions de l'énergie utilisée pour chauffer l'eau nécessaire à la phase d'usage des produits rincés partout dans le monde, la quantité d'eau nécessaire pour ces rinçages, les émissions CO₂ des fournisseurs de matières premières et d'emballage, les distances parcourues pour les transports, etc.

La mesure de l'impact CO₂ global de l'activité du Groupe est une information essentielle. Compte tenu des engagements pris en matière de lutte contre le changement climatique, L'Oréal poursuit ses efforts, année après année, pour affiner la fiabilité de ces données. Le niveau d'incertitude des émissions Scope 3 du Groupe est estimé entre 20 % et 30 %. Contrairement aux Scopes 1 et 2, l'évolution des émissions du Scope 3 peut davantage résulter de la qualité des données recueillies et des modes de calcul utilisés, plutôt qu'à une réelle évolution de performance. Cette marge d'incertitude sur le Scope 3 est une réalité pour toutes les entreprises et ne permet pas de considérer cette donnée comme un moyen suffisant de *benchmark* ou d'évaluation de la performance.

« **carbone neutre** » ⁽¹⁾ : voir paragraphe 4.3.1.1.3. Les sites de Vichy et La Roche Posay font partie d'une société unique (CAP), mais sont comptabilisés comme deux usines du Groupe, notamment dans la comptabilisation des sites qui ont atteint le statut « carbone neutre ». Les engins de manutention fonctionnant au diesel et opérés par un site du Groupe (usine de Libramont) ne sont pas pris en compte dans la comptabilisation « carbone neutre ». Ils ont représenté 3 TCO₂eq en 2022. Une étude va être lancée en 2023 pour évaluer l'impact global en TCO₂eq lié à cet usage sur l'ensemble des sites. L'objectif étant de supprimer ces usages ou de trouver des alternatives (ex : moteur électrique)

Effluents : pour les sites industriels, la DCO (Demande Chimique en Oxygène) porte sur les volumes d'effluents en sortie d'usine, qu'ils aient été traités ou non sur le site.

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ eq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

Waterloop : voir le concept de *Waterloop Factory* dans le paragraphe 4.3.1.1.4. Des exceptions à la définition du statut *Waterloop* peuvent être autorisées si elles sont validées par la Direction Générale des Opérations. Ces exceptions sont liées à des contraintes réglementaires comme les exigences de la *Food and Drug Administration*, ou des exigences Qualité du Groupe. Dans un contexte d'augmentation significative du niveau de production de l'usine de Mexico, les installations de traitement et de recyclage de l'eau sur site n'étaient pas en capacité d'accompagner cette évolution. Ainsi, durant quelques mois de l'année 2022, l'usine n'a pas rempli les conditions d'obtention du statut *Waterloop*. Des investissements complémentaires ont été réalisés depuis la fin de l'année 2022 pour respecter de nouveau ces conditions.

Déchets : L'Oréal comptabilise dans les déchets transportables tout ce qui sort d'une usine ou d'une centrale et qui n'est pas un produit fini ou semi-fini destiné à la consommation. Sont par exemple concernés pour une usine : les emballages des matières premières ou d'articles de conditionnement, les palettes cassées, etc. Afin d'améliorer le système de suivi de la performance déchets et de comptabiliser de façon exhaustive les déchets générés par l'utilisation des emballages navette, un système de comptabilisation à la source des emballages navette a été mis en œuvre en 2014. L'Oréal comptabilise ainsi à la source, le poids des emballages navette dans les déchets transportables. Chacun des sites en maximise le nombre de rotations. La comptabilisation à la source du poids d'emballages navette est un facteur incitatif à la rotation de ces emballages navette et contribue par leur réutilisation à augmenter leur durée de vie. Sont considérés comme ayant atteint un taux de 100 % de valorisation les sites n'envoyant plus aucun déchet en destruction ou en décharge ⁽¹⁾.

Depuis 2021, la génération des déchets n'inclut plus les boues des stations de traitement des effluents des sites du Groupe.

Énergie : l'énergie produite par les pompes à chaleur et issue de la géothermie n'est pas comptabilisée dans la consommation totale d'énergie du Groupe. L'énergie nécessaire au fonctionnement de ces équipements est, quant à elle, incluse dans la consommation énergétique du Groupe.

Biodiversité : les inventaires de biodiversité, qui décrivent la situation réelle des sites en matière d'espèces et habitats présents sur la zone étudiée, doivent être réalisés par un organisme certifié au moins tous les 3 ans.

Hold Flat commitment ; avec l'appui du cabinet d'experts *The Biodiversity Consultancy*, une approche standardisée a été élaborée pour permettre de calculer chaque année l'empreinte biodiversité d'occupation des sols des ingrédients biosourcés. Cette approche s'appuie sur trois paramètres : (1) la surface au sol nécessaire, (2) la perte en biodiversité liée à l'utilisation des sols et l'intensité des pratiques agricoles et (3) l'importance de la biodiversité dans l'écosystème concerné. Les deux premiers paramètres sont multipliés pour représenter une surface d'occupation du sol dans laquelle 100% de la biodiversité est perdue (valeur exprimée en *Mean Species Abundance* par hectare, MSA.ha).

Empreinte biodiversité d'occupation des sols =

- (1) La surface au sol x (2) la perte en biodiversité liée à l'occupation des sols et l'intensité des pratiques agricoles (MSA.ha),
- (3) L'importance de la biodiversité dans l'écosystème concerné

La surface au sol nécessaire (1) est estimée en 3 étapes :

- Etape 1 : les volumes de matières premières (assemblage d'ingrédients) sont divisés en volume d'ingrédients fabriqués à partir de plantes.
- Etape 2 : les volumes d'ingrédients sont convertis en volume de plantes à l'aide de facteurs de conversion qui reposent sur des données d'analyse de cycle de vie (Ecoinvent, World Food Database, Agribalyse), de données fournisseurs et de la littérature.
- Etape 3 : la surface au sol nécessaire pour produire les plantes est estimée en multipliant le volume de plantes par des rendements moyens pour chaque plante. Pour les principales plantes, les rendements moyens ont été extraits au niveau de résolution spatiale le plus fin disponible dans les données d'approvisionnement en utilisant les bases de données spatialisées *Our World in Data* (rendements moyens disponible jusqu'en 2018) et MapSPAM (rendements moyens de 2010). Une revue de la littérature a permis d'estimer le rendement moyen (mondial) pour les autres plantes. Une surface additionnelle d'occupation du sol pour les infrastructures associées aux cultures (routes et ferme) a également été prise en compte pour chaque plante, calculée sur base d'une proportion des surfaces d'infrastructure propre à chaque culture (données extraites de Ecoinvent).

Pour les ingrédients dont la traçabilité n'est pas connue à date (plantes et/ou pays), ceux-ci ont été intégrés dans l'empreinte en utilisant la répartition de contribution relative pour le même ingrédient lorsque la donnée est connue.

La perte en biodiversité liée aux pratiques agricoles (2) :

Le *Mean Species Abundance* par hectare est l'unité de mesure correspondant à l'équivalent de surface de terre ayant perdu 100 % de sa biodiversité. Cette métrique caractérise l'intégrité des écosystèmes.

Les coefficients de perte de biodiversité pour l'utilisation des terres proviennent de la base de données des modèles GLOBIO (fournissant des valeurs moyennes de perte de biodiversité en fonction du type et de l'intensité de l'utilisation des sols) ensuite affinée pour chaque plante sur base d'une revue de la littérature (les valeurs finales varient entre 70 et 90 % de perte de biodiversité selon la plante). Pour les infrastructures, le coefficient de perte de biodiversité pour l'utilisation des terres provient également des modèles GLOBIO (valeur pour les zones urbanisées, à savoir 95 % de perte de biodiversité, identique pour chaque plante).

Focus sur l'importance de la biodiversité dans l'écosystème concerné (3) :

L'importance de la biodiversité dans la zone de production est évaluée en utilisant la métrique *Species Threat Abatement and Recovery* (STAR). STAR évalue le potentiel de conservation en termes de réduction des risques d'extinction des espèces dans une zone d'intérêt particulier soit par réduction des menaces soit par restauration de l'habitat. La métrique a été développée sur base des données de la Liste rouge des espèces menacées et presque menacées de l'UICN (la cartographie de STAR en décembre 2022 étant basée sur la version 2019.3 de la Liste rouge de l'UICN ; STAR inclut, à l'heure actuelle, les mammifères, les oiseaux et les amphibiens). Le percentile 80 a été utilisé afin de représenter la présence de valeurs hautes tout en évitant de surestimer via la prise en compte de la valeur maximale uniquement. Chaque région ou pays est ensuite assigné à une catégorie de risque allant de très faible à très élevé. STAR ayant une

(1) L'indice de valorisation matière correspond à la quantité des déchets réutilisés ou recyclés, divisée par la totalité des déchets générés, hors emballages navette à la source, y compris les emballages navette en rotation, hors déchets mis en décharge pour obligations réglementaires. L'indice de valorisation correspond à la quantité des déchets, valorisés matière ou énergie, divisée par la totalité des déchets générés, hors emballages navette à la source, y compris les emballages navette en rotation, hors déchets mis en décharge pour obligations réglementaires. Afin d'avoir une lecture plus précise des indices de valorisation et de valorisation matière, ces indicateurs sont calculés en excluant les palettes navettes qui représenteraient une part importante des emballages navette en rotation.

distribution très biaisée vers des valeurs faibles (97 % des valeurs STAR dans le monde sont dans les catégories très faible et faible), l'utilisation de la moyenne ou de la médiane n'est pas appropriée. Chaque région ou pays est ensuite assigné à une catégorie de risque allant de très faible à très élevé en prenant la valeur la plus haute entre le percentile 80 de STAR pour la réduction des menaces et le percentile 80 de STAR pour la restauration de l'habitat. La distribution des valeurs STAR étant très inégale et biaisée vers des valeurs faibles et très faibles, toute région ou pays catégorisé comme un risque moyen, élevé ou très élevé représente une zone importante pour la biodiversité avec un risque significatif d'impacter une biodiversité riche et vulnérable.

Données : les données environnementales sont recueillies en utilisant le système intranet d'information dédié au reporting des sites et disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois. Au moment de la compilation des données, chaque Site ou Zone doit valider la justesse de toutes les données communiquées. Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place et les Commissaires aux Comptes les examinent chaque année. Ils sont modifiés en tenant compte de leurs recommandations et des objectifs de suivi pour les années suivantes tels que : la mise à jour des indicateurs à suivre ; l'amélioration de leur définition ; le processus de communication de suivi et de contrôle. Dans de rares cas, certaines données de l'année précédente et déjà publiées peuvent être modifiées lorsque des imprécisions ou erreurs sont découvertes après la clôture de l'exercice. Ces données sont tracées et font partie de la revue de cohérence annuelle. Elles sont intégrées dans les données publiées chaque année.

4.5.2. Données L'Oréal pour le Futur

4.5.2.1. Transformer les activités du Groupe

Réduction des émissions de gaz à effet de serre relatives au transport des produits finis : le périmètre considéré inclut le transport des produits finis et promotionnels du Groupe depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison chez le client. Sont exclues les livraisons faites directement aux consommateurs. La période considérée est de 12 mois entre le 1^{er} novembre de l'année n-1 et le 31 octobre de l'année n. La méthodologie de calcul employée utilise des facteurs d'émission de gaz à effet de serre, en gramme de CO₂ équivalent par tonne de marchandise transportée et par km parcouru. Ces facteurs dépendent du mode de transport et du type d'énergie utilisés. La société Quantis les a mis à jour en 2021 au regard des connaissances technologiques actuelles.

Respecter la biodiversité par des ingrédients biosourcés, traçables et issus de source durable : le calcul du pourcentage d'ingrédients biosourcés pour les formules tracées et issus de source durable, s'appuie sur les définitions suivantes : une matière première est considérée comme biosourcée lorsque plus de 50 % des carbones qu'elle contient sont d'origine végétale (selon la norme ISO 16128) ; un ingrédient est considéré comme tracé lorsque les trois informations suivantes sont disponibles : l'espèce botanique, le pays de culture ou de collecte, la méthode de culture ou de collecte ; un ingrédient est considéré comme source durablement lorsque, sur la base des éléments de traçabilité, il a fait l'objet d'une analyse de risque environnementale et sociale (SCAN Index). Si aucun enjeu n'a été identifié, la matière première est considérée comme sourcée durablement. Si des enjeux ont été identifiés, un plan d'action adapté doit

avoir été mis en place avec le fournisseur. Ce plan d'action doit avoir fait l'objet d'une vérification par une tierce partie indépendante, comme un audit, une certification, ou un projet terrain mis en place avec l'appui d'une ONG. Cette méthode permet de vérifier la conformité aux critères basiques et progressifs de la politique de *sourcing* durable des matières premières du Groupe. Le calcul de cet indicateur est réalisé sur la base des achats réels pour la période allant de janvier à novembre 2022, en excluant les volumes d'ingrédients utilisés pour les compositions parfumantes (<1 %), les volumes de la sous-traitance (0,8 %) ainsi que les volumes des usines (Inde, Argentine et Kenya) non rattachées au système IDG (3,3 %).

Réduction de la consommation d'eau liée à l'usage des produits : le périmètre de consolidation se réfère aux produits vendus sur une période de 12 mois allant du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année 2022.

Le calcul de cet indicateur repose sur la moyenne de la quantité d'eau nécessaire par dose d'usage à l'utilisation des produits du Groupe par les consommateurs. Ces données sont remontées par l'outil informatique IDG, utilisé pour les résultats économiques. Il recense toutes les ventes de produits finis, rincés et non rincés dans le monde. La seule exception correspond aux échantillons, qui ne sont pas des produits vendus, et qui ne sont donc pas pris en compte.

Écoconception des produits – SPOT : l'écoconception des produits correspond aux produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental ou social amélioré. L'indicateur couvre le périmètre du Groupe et concerne les produits nouveaux ou rénovés par les centres de conception et produits par les usines du Groupe, ou en sous-traitance. Ils ont une date de disponibilité, au centre de distribution prévue, allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022. L'analyse concerne toutes les marques du groupe à l'exclusion : des produits non vendus (c'est-à-dire les échantillons, testeurs, les cadeaux, les produits faits sur le lieu de vente, les animations temporaires, les produits promotionnels et les emballages additionnels relatifs au « travel retail », des marques nouvellement acquises et n'ayant pas encore complètement intégré l'écosystème de conception produits du groupe (Mugler, Logocos, Thayers, Takami, Youth to the people, 3CE et Skin better science).

L'indicateur couvre les produits pour lesquels de nouveaux couples formules/emballages ont été développés et sont produits pour la première fois, les produits pour lesquels des couples formules/emballages ont été rénovés en 2022 (i.e. subi un changement majeur d'emballage ou de formule nécessitant le changement du code commercial) et les produits qui ont été améliorés sur le volet social.

Ingrédients des formules biosourcés, issus de matériaux abondants ou de procédés circulaires

Périmètre de consolidation : il correspond aux 12 mois de l'année. Il s'agit des produits cosmétiques fabriqués dans les usines L'Oréal et les achats de produits finis réalisés en sous-traitance.

Le périmètre ne couvre que les usines L'Oréal fonctionnant sous le système *SAP WISE* qui permet la remontée d'informations via le système informatique IDG. À ce jour, seules quatre usines du groupe sont hors scope : en Inde avec les usines de Pune et Badi ; en Israël avec l'usine de Magdal ; et au Kenya avec l'usine de Nairobi.

L'indicateur : le reporting couvre 99,4 % des productions des usines L'Oréal. Cet indicateur est évalué pour l'ensemble des formules actives du Groupe, et calculé sur la base des données de volume de production. Un traitement des données est effectué, incluant des vérifications de cohérence et des corrections des anomalies si nécessaire.

Données : le calcul de cet indicateur s'appuie uniquement sur la matière sèche, par exclusion de « l'eau » utilisée dans certaines formulations. Trois éléments sont calculés indépendamment. La partie *biobased* correspond au pourcentage de matières premières d'origine renouvelable selon la définition de la norme ISO 16128 dans le portefeuille L'Oréal. La partie « minéral abondant » se réfère au pourcentage d'ingrédients d'origine minérale dont l'abondance permet un usage durable et aux ingrédients inorganiques, c'est-à-dire non minéraux et ne contenant pas d'atome de carbone (ex. : eau oxygénée), obtenus par des procédés écococeptueux. Le département des matières premières DIMP, avec l'aide du consultant expert BRGM, établit la définition des minéraux abondants. Une première liste était à disposition début 2022, couvrant 40 % en volume des minéraux utilisés par le groupe, soit 463 matières premières caractérisées. Cette liste évolutive sera mise à jour au cours des prochaines années. Enfin, la partie « procédés circulaires », qui est encore en cours de définition par le département des matières premières (DIMP) avec l'aide d'experts, sera mis à disposition prochainement.

Ressources – Données relatives aux indicateurs packaging

Périmètre de consolidation : les données packaging couvrent l'ensemble des produits finis sortis des usines, à l'exception de certains produits finis dont les données ne sont pas encore reliées aux systèmes d'informations centraux. C'est le cas des produits issus des usines de Migdal, Nairobi, Funza ou Salzhelmendorf, de certains produits sous traités des acquisitions récentes, et des emballages spécifiques au *Travel Retail*. Ces données packaging excluent le matériel POS/PLV.

Indicateurs

1. Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental amélioré grâce à un packaging amélioré

L'outil SPOT calcule chaque année la proportion de produits nouveaux ou rénovés dont le profil environnemental a été amélioré. Pour un nouveau produit, l'amélioration est mesurée par rapport à une moyenne des produits existants et comparables de la marque. Pour une rénovation, l'amélioration est mesurée et comparée avec le produit antérieur.

2. Pourcentage de papier et cartons labellisés

La remontée du pourcentage de papier et de cartons labellisés FSC (produits dérivés du bois) se fait par le suivi des approvisionnements de tous les fournisseurs. Les entités de sourcing du Groupe demandent à chacun de leurs fournisseurs de compléter les informations sur les tonnages, et de fournir les certifications associées. Le service *sourcing* central agrège les données.

3. Réduction en intensité de la quantité d'emballage utilisée pour les produits du Groupe

La réduction d'intensité des emballages est mesurée en poids du packaging divisé par le poids de la formule. L'unité est le g/g. Le périmètre est l'ensemble de l'emballage sorti d'usine (primaire, secondaire et tertiaire). Le calcul de la réduction d'intensité est effectué à partir des systèmes de spécification des articles de conditionnement et de production. Les équipes *data management* agrègent les chiffres au niveau mondial.

4. Pourcentage d'emballages plastiques recyclés ou biosourcés

Les tonnages de matières plastiques recyclées ou biosourcées utilisés dans les produits sont issus des systèmes de spécification des articles de conditionnement et de production des produits finis. Les équipes *data management* agrègent les

chiffres au niveau mondial. La part de plastique recyclé est un taux réel de recyclé dans l'emballage : il n'est pas issu d'un système de certificat *mass balance*. Le périmètre de cet indicateur est l'ensemble du plastique de tous nos emballages sortis d'usine, primaires, secondaires et tertiaires.

5. Pourcentage des emballages plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables

Les définitions des emballages rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables suivent les définitions de la fondation Ellen Mc Arthur décrites dans le document *New Plastics Economy Global Commitment-Reporting Guidelines April 2022*. Ces définitions sont prises en compte dans les systèmes de *Data Management* du Groupe qui permettent d'identifier et de comptabiliser les quantités respectives. Le périmètre de cet indicateur est l'ensemble des emballages primaires et secondaires en plastique, c'est-à-dire, tout emballage comprenant plus de 50 % de plastique en poids. La recyclabilité est évaluée en fonction des perturbateurs de recyclage liés aux matériaux et aux décors utilisés et peut évoluer annuellement en fonction des modifications de réglementations.

Données : les différents indicateurs ou chiffres sont issus des systèmes de spécification des produits reliés aux outils de gestion de production. Ils sont extraits et récupérés par les équipes *Data Management* qui les agrègent mondialement à l'aide d'un outil informatique centralisé. L'équipe *Sustainability* de la Direction Générale des Opérations *Packaging* et Développement vérifie l'ensemble des éléments et des chiffres.

Écoconception des présentoirs publicitaires sur les lieux de vente

Périmètre de consolidation : il concerne les dépenses d'achats de PLV tels que les présentoirs ou éléments publicitaires sur les lieux de vente, des pays d'implantation d'une filiale L'Oréal disposant d'une équipe *Sourcing*. Chaque année les équipes *Sourcing* concernées remontent la dépense PLV et le pourcentage de conformité aux *Must Have* d'écoconception.

Données : les données Pays sont collectées en utilisant le système intranet dédié au reporting par pays, accessible par chaque équipe *Sourcing*. Chaque équipe est responsable de compiler les informations de son pays et de valider la justesse des données communiquées. Les *Sourcing Zones* valident également les données. Les équipes *Sourcing Retail Global* consolident l'indicateur au niveau du Groupe. En 2022, 53 Pays ou *Hub* ont participé au reporting. L'écoconception fait l'objet de formations auprès des équipes *Sourcing* et des fournisseurs concernés, incluant le procédé de collecte de données associé. Le procédé est défini et expliqué tous les ans aux équipes en charge. Le pourcentage de PLV écoconçue est calculé selon une auto-déclaration des fournisseurs formés à l'écoconception.

Écoconception des boutiques et points de vente en propre

Périmètre de consolidation : le périmètre inclut les boutiques en propre du Groupe, nouvelles ou rénovées, sur un scope mondial. La période considérée va du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Une boutique est considérée comme écoconçue si le taux d'écoconception dépasse 100 % ou si la boutique est certifiée *LEED Gold*. Le taux d'écoconception des boutiques en propre est calculé sur la base du suivi du procédé et de la documentation de la liste de vérification *Sustainable Retail Box* et selon une auto-déclaration de conformité des points de vente, sauf si la boutique fait l'objet d'une certification externe LEED.

Données : au moment de la compilation des données, chaque équipe Pays est responsable de valider la justesse de toutes les données communiquées aux équipes de chacune des Zones. L'écoconception fait l'objet de formations dispensées aux équipes chargées du suivi du process et de la liste de vérification *Sustainable Retail Box*. Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place.

4.5.2.2. Associer l'écosystème du Groupe à sa transformation

Associer les fournisseurs à la transformation du groupe

Périmètre de consolidation : pour définir la liste des fournisseurs stratégiques, la *baseline* du *spend* date de mars 2022. Le *spend* N-1 est actualisé à fin octobre pour les indicateurs liés au CDP et à la performance environnementale et sociale des fournisseurs.

Données : Les fournisseurs participant au CDP ont dû être préalablement invités par L'Oréal selon des critères définis :

- *CDP Climate Change* : En 2014, la participation au *CDP Climate Change* a été rendue obligatoire pour tous les fournisseurs stratégiques. Le Groupe invite également l'ensemble des fournisseurs qui sont stratégiques pour une zone ou un pays.
- *CDP Water* : L'Oréal sélectionne les fournisseurs selon trois critères : technologie ou activité particulièrement consommatrice d'eau ; localisation d'au moins un site de production dans un bassin versant à stress hydrique ; importance des volumes d'achat de L'Oréal.
- *CDP Forest* : L'Oréal sélectionne les fournisseurs selon l'impact de leur activité sur la déforestation. Les principaux fournisseurs de papier, d'huile de palme et de soja sont invités à participer.

Précision : aucune tentative de corruption n'a eu lieu cette année, au cours des audits sociaux. La tentative de corruption mentionnée dans le rapport d'audit concerne le fait de vouloir corrompre l'auditeur et non pas le fait que le fournisseur ait pu être impliqué dans une affaire de corruption

Bénéficiaires du programme *Solidarity Sourcing*:

Périmètre de consolidation : la période considérée s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre sur un scope mondial. Ce périmètre concerne les travailleurs issus de communautés socialement ou économiquement vulnérables, qui œuvrent chez les fournisseurs du Groupe et chez leurs propres sous-traitants. Le bénéficiaire du programme *Solidarity Sourcing* doit produire des matières, des biens ou des services achetés par L'Oréal. Au moins un des deux critères suivants doit être rempli : l'accès et le maintien dans un emploi pérenne si leur communauté est généralement exclue ou sous-représentée dans l'activité ou une amélioration substantielle et durable des revenus grâce à l'activité liée au programme (*fair sourcing*).

Données : dans la majorité des projets, la méthodologie repose sur le nombre d'ETP au regard de la réglementation locale sur la base d'une année complète. Le nombre d'ETP est proportionnel au poids de L'Oréal par rapport à l'activité du fournisseur, soit le prorata de la masse salariale du fournisseur qui participe à l'élaboration des produits L'Oréal. Si les employés du fournisseur travaillent pour d'autres clients, le montant des commandes par rapport au chiffre d'affaires total du fournisseur détermine le nombre d'heures affectées à la production L'Oréal. L'unité de mesure des bénéficiaires n'est pas en ETP, mais en nombre de producteurs concernés pour les projets liés au *sourcing* durable en matières premières naturelles. Le fournisseur, avec l'aide d'une partie tierce indépendante, définit un seuil à partir duquel le projet a un

impact significatif sur la communauté visée, au regard de la situation locale.

Personnes en grande précarité formées aux métiers de la beauté

Périmètre de consolidation : le calcul de cet indicateur est réalisé sur un périmètre mondial, grâce à des données annuelles. Ce périmètre concerne les personnes formées aux métiers de la beauté dans le cadre du programme *Beauty for a Better Life* mis en œuvre par les structures partenaires entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre.

Données : les responsables du programme au sein des filiales de L'Oréal agrègent des données sur la base des informations et d'un certificat de conformité transmis par les structures partenaires. Les équipes de la Fondation, au sein de la Direction *Corporate Responsibility*, consolident et réalisent des contrôles de cohérence.

Personnes en grande précarité qui ont bénéficié de soins de beauté et de bien-être

Périmètre de consolidation : le calcul de cet indicateur est réalisé sur un périmètre France, grâce à des données annuelles. Ce périmètre concerne les personnes ayant bénéficié de soins de beauté et de bien-être dans le cadre du programme *Beauty for a Better Life* mis en œuvre par les structures partenaires entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre.

Données : les structures partenaires du programme recueillent les données. Les équipes de la Fondation consolident et réalisent des contrôles de cohérence.

Bénéficiaires des programmes d'engagement sociétaux des marques

Périmètre de consolidation : le calcul de cet indicateur est réalisé sur un périmètre restreint aux marques ayant des programmes d'engagement sociétaux. Le périmètre exclut les programmes environnementaux des marques, les dons de produits et les campagnes médiatiques de sensibilisation.

Données : pour être comptabilisé, un bénéficiaire doit être une personne qui est soit soutenue par une ONG partenaire avec un impact durable, *via* par exemple une bourse scolaire, un traitement médical, un soutien psychologique personnalisé, ou toute autre action du programme d'engagement sociétal de la marque ; soit soutenue par une marque *via* un programme de formation cocréé avec une ONG partenaire. Les données sont approuvées et transmises par les ONG, puis consolidées par les marques *via* un outil numérique.

Affichage de l'impact environnemental et social des produits

Périmètre de consolidation : les indicateurs concernent l'ensemble des produits rincés appartenant à l'une des catégories suivantes : Shampoing, Après-shampoing & Masque, Coloration, Nettoyant Visage, Nettoyant corps, Soins ciblés traitement de choc visage, Nettoyant profond & masque visage, fabriqués durant l'année 2022 sur un périmètre Groupe. Les indicateurs ne prennent pas en compte les catégories Nettoyant mains et Soins rasage à rincer.

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans le cadre de l'application de la méthodologie PIL (*Product Impact Labelling*). Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière de mesure de l'impact environnemental et social des produits. La méthode de calcul ainsi que les données sont vérifiées par Bureau Veritas, auditeur indépendant.

Données : le recueil des données pour le périmètre défini est effectué par la Direction Générale des Opérations en utilisant l'outil SPOT (*Sustainable Product Optimization Tool*). Toutes les exclusions SPOT s'applique également à cet indicateur.

4.5.2.3. Contribuer à relever les défis planétaires

Soutenir les femmes les plus vulnérables

Périmètre de consolidation : le calcul de cet indicateur est réalisé sur un périmètre mondial, grâce à des données cumulées depuis le lancement du Fonds. Il s'agit du nombre de structures soutenues par le Fonds, du nombre de femmes directement accompagnées par ces structures grâce à l'aide du Fonds ainsi que du budget alloué en euros depuis le lancement du Fonds.

Données : les structures soutenues par le Fonds et ayant utilisé tout ou partie du budget alloué au cours de la période de référence, recueillent les données. Les équipes du Fonds (au sein de la Direction Corporate Responsibility) consolident les données. Elles réalisent des contrôles de cohérence sur la

4.5.3. Données Droits Humains

Périmètre de consolidation : il concerne les données Droits Humains issues du reporting Ethique. Ce périmètre est identique à celui des données sociales.

Indicateurs : les indicateurs ont été retenus dans le cadre de la réglementation applicable et notamment pour permettre la comparabilité des données.

Données : la Direction Éthique, Risques et Conformité recueille les données relatives à l'Éthique et aux Droits Humains pour les filiales de L'Oréal grâce à la plateforme de Reporting Éthique Annuel. Le périmètre est aligné avec celui des données

4.5.4. Données Taxonomie

Les informations financières et techniques utilisées pour cette analyse ont fait l'objet d'un reporting complémentaire et d'une analyse et d'un contrôle conjoints entre les équipes locales et centrales pour l'exercice 2022.

Démarche concernant l'identification et la valorisation des investissements éligibles 2022 : la grande majorité des investissements éligibles du Groupe (89 %) correspondent aux données relatives aux contrats de location capitalisés selon IFRS 16. Les autres investissements éligibles du Groupe (11 %) correspondent à des projets de travaux, rénovations, maintenance.

Les contrats de location des bâtiments et des véhicules capitalisés selon IFRS 16 ont été valorisés tels que figurant dans le bilan consolidé du Groupe (89 %).

Les CAPEX liés aux "mesures individuelles" de la Direction Immobilier ont fait l'objet d'un reporting déclaratif par les directions financières Immobilier. Les outils financiers Groupe ne permettent pas, à date, de suivre les investissements selon la nomenclature des activités dites éligibles par la Taxonomie. Les Directeurs financiers de chaque Zone, avec l'aide de leurs Experts Immobilier, ont identifié les projets éligibles significatifs. L'analyse a été faite sur la base d'un seuil de travail afin de concentrer l'analyse sur les projets les plus significatifs. Les montants déclarés par les Directeurs financiers correspondent à la meilleure estimation des montants d'investissements réels engagés en 2022.

Les CAPEX liés aux "mesures individuelles" de la Direction Opérations ont fait l'objet d'un rapport déclaratif par les Directions Financières et Opérations. Les outils financiers Groupe ne permettent pas à date de suivre les investissements

base des informations remontées et d'un certificat de conformité transmis par les structures partenaires. Le budget alloué est suivi et consolidé par les équipes du Fonds en lien avec l'équipe Finance de L'Oréal.

Contribuer à la régénération de la nature

Restauration : la restauration se concentre sur l'arrêt et l'inversion de la dégradation des écosystèmes et le rétablissement de la biodiversité. *Source* : OP2B Restoration Framework / Science Based Targets Network (2020). *Science-Based Targets for Nature: Initial Guidance for Business*

Régénération : Les actions de régénération s'appliquent aux terres exploitées et visent à accroître la productivité écologique en termes de contributions de la nature *Source* : OP2B Restoration Framework / Science Based Targets Network (2020). *Science-Based Targets for Nature: Initial Guidance for Business*

sociales, sauf mention contraire précisée pour chaque indicateur. Les données relatives aux Droits Humains pour les salariés des fournisseurs du Groupe sont consolidées par la Direction des Achats et recueillies notamment lors des audits sociaux par une tierce partie indépendante et reconnue. Cette dernière partage ensuite les données et les rapports d'audits avec le Groupe. Les autres données sont recueillies auprès des Directions concernées : Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale ; Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité des Produits ; Direction Éthique, Risques, Conformité ; Fondation L'Oréal.

selon la nomenclature des activités dites éligibles par la Taxonomie. Les projets ont été identifiés sur la base du suivi du programme L'Oréal pour Le Futur en matière de climat sur la base d'un seuil de travail afin de concentrer l'analyse sur les projets les plus significatifs.

Une vérification au niveau central contrôle la caractérisation de l'éligibilité de chaque projet et s'assure qu'un même projet n'est pas pris en compte deux fois.

Démarche concernant la qualification des investissements alignés 2022 : conformément aux instructions des Actes Délégués, un investissement est qualifié « d'aligné » à la Taxonomie, s'il répond favorablement aux trois analyses ci-dessous.

1. Les critères techniques de contribution substantielle détaillés par activité

Dans le cas d'acquisition de bâtiments dont la construction est antérieure à 2021 et lorsque les experts mandatés par le Groupe ne disposent pas des DPE ⁽¹⁾ des bâtiments ou n'ont pas connaissance du seuil relatif au top 15 % des bâtiments les plus performants en matière de consommation d'énergie primaire sur le plan national ou régional, les labels dont la performance énergétique est un critère de certification et dont le niveau maximal de certification a été atteint, ont été considérés dans cet exercice de transition comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique au regard de la Taxonomie. En effet, le bâtiment est alors considéré appartenir très probablement aux bâtiments les plus performants du sol national et devrait qualifier le bâtiment dans le top 15% du pays ou de la région. Dans le cas où le meilleur score du label n'est pas atteint, une analyse au cas par cas est réalisée. Pour ces bâtiments, les experts reconstituent la consommation

(1) Diagnostic de Performance Énergétique (DPE)

d'énergie primaire à partir de la consommation d'énergies en appliquant un facteur de conversion propre au pays dans lequel le bâtiment est localisé. Ils le comparent aux seuils nationaux ou régionaux afin de valider l'appartenance au top 15 % local.

Dans le cas d'acquisition de bâtiments dont la construction est postérieure à 2020, et lorsque les experts mandatés par le Groupe ne disposent pas des DPE des bâtiments, les labels dont la performance énergétique est un critère de certification et dont le niveau maximal de certification a été atteint ont été considérés dans cet exercice de transition comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique au regard de la Taxonomie. Les experts s'assurent également que les autres critères techniques fixés par les Actes délégués pour l'activité de d'acquisition de bâtiment sont respectés afin de qualifier l'alignement à la Taxonomie.

Dans le cas de travaux de rénovation, de réparation qui améliorent l'efficacité énergétique ou d'équipement relatif aux énergies renouvelables, le Groupe s'assure que les travaux respectent strictement les critères respectifs fixés par les Actes délégués de chaque activité.

2. Les cinq autres objectifs visés par la Taxonomie (DNSH) : chaque projet ne doit pas porter préjudice aux cinq autres objectifs visés par la Taxonomie : adaptation au changement climatique, eau, biodiversité, pollution et économie circulaire. Un organisme externe effectue les analyses relatives à

l'adaptation au changement climatique pour cette année. Ces analyses ont été réalisées selon les scénarios RCP 2.6, RCP 4.5, RCP 8.5 ⁽¹⁾ avec les horizons de temps 2040, 2050, 2060. Un premier inventaire des solutions d'adaptation a été réalisé. Leurs évaluations seront approfondies au cours de l'exercice 2023.

Les autres analyses sont faites sur la base des informations disponibles pour chaque projet et activité, au regard des critères fixés par les Actes délégués.

3. Le respect des « garanties minimales » : les critères « minimums sociaux » font l'objet d'une revue au niveau central, auprès des départements des Achats Responsables, et du département Droits Humains, au regard des exigences du rapport sur les garanties minimales de la Plateforme sur la Finance Durable (PSF). L'Oréal s'assure d'avoir mis en place des procédures sur les quatre thématiques ci-dessous. L'efficacité de ces dernières est considérée démontrée par (i) l'absence de condamnation du Groupe ou d'un collaborateur L'Oréal ou (ii) la mise en place d'un plan d'actions suite à une condamnation sur l'une des quatre thématiques suivantes en matière de : respect des droits de l'homme (y compris celui du consommateur), lutte contre la corruption, politique fiscale déployée et sensibilisation des employés à l'importance du respect de toutes les lois et réglementations applicables en matière de droit à la concurrence.

4.6. Grilles de concordance, dont DPEF, et Bilan GES

4.6.1. Grille de concordance des référentiels de reporting en matière sociale, environnementale et sociétale (DPEF)

Paragraphes ou pages	Déclaration de performance extra-financière - articles L. 225-102-1, L. 22-10-36 et R. 225-105 du Code de commerce	Principes du Pacte Mondial
	PRINCIPES	
4.5.	Notes méthodologiques	
4.7.	Avis sur la conformité et la sincérité des informations	
1.2.	Modèle d'affaires	
	PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE	
4.2.2.	● Environnementale	
4.2.2.	● De Relations Humaines	
4.2.2.	● De Droits Humains	
4.2.2.	● De lutte contre la corruption	
4.2.2.	● De lutte contre l'évasion fiscale	
	POLITIQUES, INDICATEURS, RÉSULTATS EN MATIÈRE	
4.3.1.	● Environnementale	
4.3.2.	● De Relations Humaines	
4.3.3.	● De Droits Humains	
4.3.4.	● De lutte contre la corruption	
4.3.5.	● De lutte contre l'évasion fiscale	
	INFORMATIONS ET ENGAGEMENTS	1,2,6,8
4.3.1.1.3., 4.3.1.3.1., 4.3.1.4., 4.3.1.5., 4.3.1.6.	Conséquences sur le changement climatique	
4.3.2.4., 4.3.3.4.	Accords collectifs conclus dans l'entreprise	
4.3.1.2.2., 4.3.2.1., 4.3.2.4., 4.3.2.5, 4.3.3.5	Conditions de travail des salariés	
4.3.2.6.	Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	
4.3.2.6.	Mesures prises en faveur des personnes handicapées	
	ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR	7,8,9
1.3.2, 4.1., 4.3.1.	● Du Développement Durable	
1.3.2., 4.3.1.1.6., 4.3.1.5.1.	● De l'économie circulaire	

(1) Representative Concentration Pathways (RCP) – AR6

Paragraphe ou pages	Déclaration de performance extra-financière – articles L. 225-102-1, L. 22-10-36 et R. 225-105 du Code de commerce	Principes du Pacte Mondial
4.1.2., 4.3.1.1.6.	● De la lutte contre le gaspillage alimentaire	
4.1.2.,	● De la lutte contre la précarité alimentaire	
p. 30, 4.3.1.3.2.	● Du respect du bien-être animal	
4.1.2, 4.3.1.1.6., 4.3.2.4.	● D'une alimentation responsable, équitable et durable	
p. 7, 4.3.2.4, 4.3.2.6.	● De la pratique d'activités physiques et sportives	
	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	
	INFORMATIONS SOCIALES	1,2,3,4,5,6
	Emplois	4,5,6
p. 209	● Effectif total	
p. 209	● Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	
p. 210, 4.3.2.2.	● Embauches	
p. 210	● Licenciements	
4.3.2.5.	● Rémunérations et évolutions	
	Organisation du travail	4
4.3.2.4.	● Organisation du temps de travail	
p. 210	● Absentéisme	
	Relations sociales	3
4.3.2.4.	● Organisation du dialogue social	
4.3.2.4.	● Bilan des accords collectifs	
	Santé & sécurité	1,2
4.3.2.1., 4.3.2.4.	● Conditions de santé et de sécurité au travail	
4.3.2.4.	● Bilan des accords signés avec les Organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	
4.3.2.1.	● Fréquence et gravité des accidents du travail	
4.3.2.1.	● Maladies professionnelles	
	Formation	8
4.3.2.3.	● Politique mise en œuvre en matière de formation	
4.3.2.3.	● Nombre total d'heures de formation	
	Égalité de traitement	1,2,6
4.3.2.6.	● Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	
4.3.2.6.	● Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	
4.3.2.6.	● Politique de lutte contre les discriminations	
	Promotion & respect des conventions de l'OIT	1,2,3,4,5,6
4.3.2.4., 4.3.3.1.	● Respect de la liberté d'association et du droit de la négociation collective	
4.3.2.6., 4.3.3.1.	● Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	
4.3.3.1., 4.3.3.4	● Élimination du travail forcé ou obligatoire	
4.3.3.1., 4.3.3.4.	● Abolition effective du travail des enfants	
	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	7,8,9
	Politique générale en matière environnementale	7,8,9
p.33, 4.3.1.	● L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	
4.3.3.1.	● Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	
4.2.2., 4.3.1.	● Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	
p. 169	● Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	
	Pollution	2,7,8,9
4.3.1.1.2.	● Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	
4.3.1.1.	● La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	
	Économie circulaire	7,8,9,2
	(i) Prévention et gestion des déchets	
4.3.1.1., 4.3.1.3.1., 4.3.1.5.1.	● Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	

Paragraphe ou pages	Déclaration de performance extra-financière – articles L. 225-102-1, L. 22-10-36 et R. 225-105 du Code de commerce	Principes du Pacte Mondial
4.1.2., 4.3.1.1.6.	<ul style="list-style-type: none"> La lutte contre le gaspillage alimentaire 	
	(ii) Utilisation durable des ressources	
1.3.2., 4.3.1.1.4., 4.3.1.2.2	<ul style="list-style-type: none"> La consommation d’eau et l’approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales 	
4.3.1.3.	<ul style="list-style-type: none"> La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l’efficacité dans leur utilisation 	
1.3.2., 4.3.1.1.3.,	<ul style="list-style-type: none"> La consommation d’énergie, les mesures prises pour améliorer l’efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables 	
4.3.1.1.2., 4.3.1.1.5.	<ul style="list-style-type: none"> L’utilisation des sols 	
	Changement climatique	7,8,9
4.3.1.4.1.	<ul style="list-style-type: none"> Les postes significatifs d’émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l’activité de la Société, notamment par l’usage des biens et services qu’elle produit 	
1.3.2., 4.3.1.4.2., 4.3.1.4.3.	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet 	
4.2.2, 4.3.1.1.3, 4.3.1.2.3., 4.3.1.4.	<ul style="list-style-type: none"> L’adaptation aux conséquences du changement climatique 	
	Protection de la biodiversité	7,8
4.3.1.1.5., 4.3.1.3.1., 4.3.1.5.2.	<ul style="list-style-type: none"> Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité 	
	INFORMATIONS SOCIÉTALES	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
	Engagements sociétaux en faveur du Développement Durable	1,2,4,5,7,8,9
p.19, 1.3.2., p. 209	<ul style="list-style-type: none"> Impact de l’activité de la Société en matière d’emploi et de développement local 	
4.1.2., 4.3.1.2.2., 4.3.3.6.	<ul style="list-style-type: none"> Impact de l’activité de la Société sur les populations riveraines ou locales 	
4.1.2., 4.3.2.4.	<ul style="list-style-type: none"> Les relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci 	
4.1.2., 4.3.1.2.2., 4.3.1.3.2., 4.3.3.6.	<ul style="list-style-type: none"> Les actions de partenariat ou de mécénat 	
	Sous-traitance et fournisseurs	1,2,4,5,6,7,8,9,10
1.2.9., 4.3.1.2., 4.3.3.6.	<ul style="list-style-type: none"> La prise en compte dans la politique d’achat des enjeux sociaux et environnementaux 	
1.2.9., 4.3.1.2.	<ul style="list-style-type: none"> La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale 	
	Loyauté des pratiques	10
4.3.4.	<ul style="list-style-type: none"> Les actions engagées pour prévenir la corruption 	
1.2.9, 4.1.2., 4.3.1.3.2., 4.3.3.3.	<ul style="list-style-type: none"> Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs 	
1.3.2., 4.3.3.	Autres actions engagées en faveur des Droits Humains	1,2,3,4,5,6,8

(1) Communication On Progress.
(2) Objectifs de Développement Durable.

4.6.2. Grille de concordance TCFD

La table de concordance ci-dessous permet d’identifier les principales informations du présent document selon les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD).

Gouvernance	Paragraphe du présent document
1. Supervision par le Conseil d’Administration des risques et opportunités relatifs au climat	p.11, 2.3.2., 2.3.3., 2.3.4. et 4.1.
2. Rôle de la direction dans l’évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat	3.2. et 4.1.
Stratégie	
1. Risques et opportunités relatifs au climat, identifiés à court, moyen et long termes	3.5.3.2. et 4.2.
2. Impact des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités, la stratégie et les prévisions financières du Groupe	4.2.
3. Résilience de la stratégie de l’Entreprise, tenant compte de différents scénarios relatifs au climat y compris un scénario 2 °C ou moins	1.2., p. 164, 4.3.1.4.3.
Risques et opportunités	
1. Procédures pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat	3.5. et 4.2.
2. Procédures pour gérer les risques relatifs au climat	3.5. et 4.2.
3. Intégration des procédures pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat dans la gestion globale des risques du Groupe	3.2.
Indicateurs	
Indicateurs utilisés pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en ligne avec la stratégie et la procédure de gestion des risques du Groupe	4.1. et 4.3.1.
Émissions des gaz à effet de serre des Scope 1, Scope 2, et Scope 3 et les risques associés	4.2.2, 4.3.1.2.3, 4.3.1.4., 4.5. et 4.6.5.
Objectifs utilisés pour gérer les risques et/ou opportunités relatifs au climat et la performance du Groupe vis-à-vis de ses objectifs	1.3.2., 2.4., 4.1., 4.3

4.6.3. Grille de concordance SASB ⁽¹⁾

Thème	Mesure	Informations du Groupe	Code
Gestion de l'eau	(1) total d'eau prélevée (2) total d'eau consommée pourcentage de chaque provenant de régions à stress hydrique élevé ou extrêmement élevé	Total d'eau prélevée : 2 068 608 m ³ - usines % provenant de régions à stress hydrique : 33 % Total d'eau consommée : 1 048 245 m ³ % provenant de régions à stress hydrique 32 % Cf p. 174-175	CG-HP-140a.1
	Description des risques liés à la gestion de l'eau et discussion des stratégies et pratiques visant à atténuer ces risques	L'Oréal s'est fixé une grande ambition de lutte contre le changement climatique et de préservation des ressources naturelles dans l'exercice global de son activité. Le Groupe a la volonté de préserver la ressource en eau tout au long de sa chaîne de valeur, sur ses sites opérés mais en engageant également son écosystème à ses engagements. Voir les paragraphes suivants : p. 160, 174-175, 185-186	CG-HP-140a.2
Performance des produits en matière d'environnement, de santé et de sécurité	Chiffre d'affaires lié à des produits contenant des substances REACH extrêmement préoccupantes (SVHC)	L'Oréal a développé une analyse détaillée des risques sécurité et santé. Il est à noter que les mêmes exigences de sécurité sont en vigueur partout dans le monde afin d'assurer une même qualité.	CG-HP-250a.1
	Chiffre d'affaires lié à des produits contenant des substances présentes sur la California DTSC Candidate Chemicals List	Voir les paragraphes suivants : p. 148, 160, 192-193	CG-HP-250a.2
	Discussion sur le processus visant à identifier et gérer les matériaux émergents et produits chimiques préoccupants	49 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite. 97 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré. Voir le paragraphe suivant : p. 185-186	CG-HP-250a.3
	Chiffre d'affaires lié à des produits conçus selon les principes de la chimie verte	La gestion du cycle de vie du packaging est un élément central de la politique environnementale du Groupe. En 2021, les données sont les suivantes : 1) Le poids total des emballages plastiques est 172 158 tonnes. 2) 26 % des matériaux d'emballage plastiques sont d'origine recyclée ou biosourcée. 3) 38 % des emballages plastiques sont rechargeables, recyclables, réutilisables et/ou compostables. Voir p. 192-193	CG-HP-250a.4
Gestion du cycle de vie du packaging	(1) Poids total des emballages (2) pourcentage d'emballages composés de matières recyclées et/ou renouvelables et (3) pourcentage d'emballages recyclables, réutilisables et/ou compostables	Afin d'appréhender au mieux l'impact sur l'environnement des emballages, L'Oréal a recours depuis 2017 à l'outil SPOT. Il permet de calculer l'empreinte environnementale et sociale complète d'un produit conformément à la recommandation de la Commission européenne (<i>Product Environmental Footprint</i>). Voir les paragraphes suivants : p.176-179, 192-194	CG-HP-410a.1
	Discussion sur les stratégies de réduction des répercussions environnementales des emballages au cours de leur cycle de vie	En 2022, L'Oréal a consommé 284 tonnes d'huile de palme. 100 % des approvisionnements en huile de palme sont certifiés durables par la RSPO depuis 2010, et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste depuis 2012 Segregated : 100 %. Le Groupe atteint 99 % de RSPO Mass balance. 1 % est couvert par le Book & Claim. Voir p. 191-194	CG-HP-430a.1
Impacts environnementaux et sociaux de la chaîne d'approvisionnement en huile de palme	Quantité d'huile de palme et dérivés Pourcentage certifié par les chaînes d'approvisionnement de la Table ronde sur l'huile de palme durable (RSPO) comme (a) Identité préservée, (b) Ségrégation, (c) Mass Balance, ou (d) Book & Claim	Le Groupe ne communique pas sur cet indicateur.	CG-HP-000.A
	Unité de produits vendus, poids total de produits vendus	L'Oréal compte 38 usines réparties dans le monde entier. Voir p.32.	CG-HP-000.B
Mesure de l'activité	Nombre d'usines		

4.6.4. Index du contenu des Normes GRI

Un tableau, préparé conformément aux dernières normes GRI⁽²⁾ Standards, sera disponible d'ici la fin du 1er semestre 2023 sur le site loreal.com. Les sujets matériels ont été cartographiés avec les informations pertinentes de la normes GRI. Le contenu relatif à la liste des indicateurs sera disponible dans le tableau ou à l'emplacement indiqué.

(1) Sustainability Accounting Standards Board.

(2) Global Reporting Initiative.

4.6.5. Bilan gaz à effet de serre

Ce tableau reprend de manière détaillée l'ensemble des retraitements effectués sur notre Bilan Gaz à Effet de Serre depuis 2016. Ces modifications peuvent concerner le périmètre étudié, la méthodologie retenue, ou les facteurs d'émissions utilisés.

	Milliers de tonnes éq CO ₂	Commentaires	Exercice 2016	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Données publiées	Scopes 1, 2 et 3		114	11 762	11 225	12 526	11 270
	dont Scope 3		Non publié ⁽¹⁾	11 682	11 169	12 488	11 245
Données non publiées	Scopes 1, 2 et 3	Résultat Bilan GES 2016 non publié scopes 1,2 et 3 ⁽²⁾	9 881				
	dont scope 3		9 712				
Écarts	Scopes 1 et 2	TOTAL DES RETRAITEMENTS	55	-	-		
		Amélioration de la précision du périmètre ⁽³⁾	- 55				
	Scope 3	TOTAL DES RETRAITEMENTS	2 021	- 714	- 617	- 1 945	
		Amélioration de la précision de la méthodologie (à partir de 2022) ⁽⁴⁾	- 262	- 276	- 257	- 349	
		Amélioration de la précision de la méthodologie (à partir de 2022) ⁽⁵⁾	- 883	- 737	- 948	- 708	
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2022) ⁽⁶⁾	4	- 6	91	16	
		Mise à jour des facteurs d'émission (à partir de 2022) ⁽⁷⁾		- 283	- 295	- 903	
		Amélioration de la précision de la méthodologie (à partir de 2021) ⁽⁸⁾	259	258	264		
		Amélioration de la précision de la méthodologie (à partir de 2021) ⁽⁹⁾	177	- 397	- 139		
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2021) ⁽¹⁰⁾	958	880	666		
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2021) ⁽¹¹⁾	19				
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2021) ⁽¹²⁾	- 46				
		Amélioration des facteurs d'émission (à partir de 2021) ⁽¹³⁾	81				
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2020) ⁽¹⁴⁾		424			
		Amélioration des facteurs d'émission (à partir de 2020) ⁽¹⁵⁾		- 577			
		Actualisation des paramètres (à partir de 2019) ⁽¹⁶⁾	28				
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2018) ⁽¹⁷⁾	340				
		Mise à jour des facteurs d'émission (à partir de 2018) ⁽¹⁸⁾	1 295				
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2018) ⁽¹⁹⁾	51				
À données comparables	Scopes 1, 2 et 3		11 847	11 048	10 608	10 581	11 270
	dont Scope 3		11 733	10 968	10 552	10 542	11 245

(1) En 2016, le total Scope 3 publié est celui de 2015 ; seuls 5 principaux postes du Scope 3 2016 ont été actualisés et publiés (représentant 90 % du Scope 3). Les travaux sur le bilan GES 2016 se sont poursuivis dans le cadre des engagements SBT.

(2) Données calculées dans le cadre des engagements SBT (baseline SBT Scopes 1, 2 et 3).

(3) Évolution des allocations véhicules en leasing et boutiques, en Scope 3.

(4) Évolution de la méthodologie et alignement sur bases de données externes (Déchets générés par les sites, déplacement consommateur, IT, Déplacements professionnels).

(5) Évolution de la méthodologie interne, principalement sur la phase d'utilisation (doses de rinçage des produits d'hygiène).

(6) Amélioration de la précision des données (flotte de véhicules et émissions liées aux consommations énergétiques en télétravail).

(7) Actualisation des facteurs d'émission (utilisation et fin de vie des produits vendus, éléments de packaging).

(8) Évolution de la méthodologie et des bases de données externes (transport et biens d'équipement).

(9) Évolution de la méthodologie et alignement des bases de données internes.

(10) Amélioration de la précision des données (émissions liées notamment aux achats de services et à l'IT).

(11) Évolution des allocations véhicules en leasing et boutiques, en Scope 3.

(12) Amélioration de la précision des données PLV.

(13) Changement de la source des données concernant le mix des énergies utilisées pour le chauffage résidentiel de l'eau dans les différents pays de vente.

(14) Amélioration de la précision des données pour les formules et les produits finis (nomenclature).

(15) Actualisation du mix des énergies utilisées pour le chauffage résidentiel de l'eau dans les pays européens.

(16) Amélioration des informations liées à la phase d'usage des produits : quantité d'eau et de produits utilisés.

(17) Amélioration de la précision des données PLV.

(18) Changement de la source des données concernant le mix des énergies utilisées pour le chauffage résidentiel de l'eau dans les différents pays de vente.

(19) Évolution des allocations véhicules en leasing et boutiques, en Scope 3.

4.7. Rapports des Commissaires aux Comptes

4.7.1. Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

L'OREAL

14, rue Royale

75008 Paris

À l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité »), désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro n°3-1886 rév. 0 (Accréditation Cofrac Inspection, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la Déclaration

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 et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Limites inhérentes à la préparation de l'information liée à la Déclaration

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques 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 (taxinomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du Commissaire aux Comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie 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 (taxinomie 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 à notre programme de vérification en application des dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative, et de la norme internationale ISAE 3000 (révisée - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre septembre 2022 et février 2023 sur une durée totale d'intervention de vingt-quatre semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction de la responsabilité sociétale, la direction juridique, l'éthique et la gestion des risques, les ressources humaines, la direction environnement, santé et sécurité, la recherche, innovation et technologie, l'environnement et les achats. Nos travaux ont fait appel à l'utilisation de technologies de l'information et de la communication permettant la réalisation des travaux et entretiens à distance sans que cela n'entrave leurs exécutions.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et

- corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (ressources humaines, environnement-santé-sécurité, droits humains, sociaux, ...), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants listés 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 présentée en Annexe 2 et couvrent entre 15 et 23% des données consolidées sélectionnées pour ces tests.
 - Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 17 février 2023
L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

David DUPONT-NOËL
Associé, Audit

Catherine SAIRE
Associée, Développement Durable

Annexe 1 : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs :

Environnement, Hygiène et Sécurité :

En **gras**, les indicateurs et informations publiées en tant que tels dans le rapport de gestion :

THEMATIQUES	INDICATEURS
Production	Nombre de PF produits (<i>en millions</i>)
	Quantité de jus produites (<i>en tonnes</i>)
	Nombre d'heures travaillées par les employés et les intérimaires L'Oréal (<i>en milliers</i>)
Emissions de gaz à effet de serre	Emissions de CO₂ méthodes « market-based » et « location-based », scopes 1 et 2 selon le GHG Protocol (<i>en tCO₂eq</i>)
	Emissions de CO₂ eq - Scope 3 (<i>en tCO₂eq</i>)
	Pourcentage d'évolution des émissions de CO₂ par produit fini vendu (<i>en kg eqCO₂eq./PF vendu</i>), par rapport à 2016
	Emissions « Cradle-to-shelf » par produit vendu (<i>en gCO₂eq/PF vendu</i>)
	Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des produits par rapport à 2016
Consommation d'énergie	Consommation totale d'énergie (<i>en kWh, kWh/1000PF, kWh/100h</i>)
	Répartition par source d'énergie : Electricité, Gaz, Fuel, Vapeur, Autres énergies (<i>en kWh</i>)
	Pourcentage d'énergie d'origine renouvelable consommée
	Electricité d'origine renouvelable consommée (<i>en kWh</i>)
	Taux d'autoconsommation d'électricité
Emissions aériennes, hors gaz à effet de serre	Fuites de gaz réfrigérants (<i>en kg</i>)
	Pourcentage de sulfure dans les combustibles
	Emissions directes de SO ₂ (<i>en kg, kg/PF</i>)
	Emissions de Composés Organiques Volatiles (<i>en kg</i>)
Eau	Nombre de « Waterloop factories »
	Prélèvement net total/Prélèvement net d'eau (hors eau recyclée et eau de pluie pour le jardinage) (<i>en m³ ; l/PF, l/100h</i>)
	Volume total d'eau consommée par source (<i>en m³</i>)
	Volume total d'eau consommée par usage (<i>en m³</i>)
	Volume total d'eau recyclée sur site (<i>en m³</i>) / Volume total d'eau recyclée provenant d'un autre site L'Oréal (<i>en m³</i>) / Volume d'eau recyclé provenant d'autres sites que L'Oréal (<i>en m³</i>)
	Volume d'eau usées envoyé en traitement hors site (<i>en m³</i>)
	Volume d'eaux usées concerné par l'analyse avant traitement hors site (<i>en m³</i>) / Volume d'eaux usées concerné par l'analyse après traitement sur site (<i>en m³</i>)
	Conformité à 1 000 mg/l max. de DCO avant traitement hors site / après traitement sur site
	Nombre de sites conformes aux standards de qualité interne
	Poids de la DCO avant traitement hors site (<i>en tonnes</i>) / Poids de la DCO après le traitement sur site (<i>en tonnes</i>) et taux spécifique de la pollution avant le traitement hors site (<i>en mg/l</i>) / après le traitement sur site (<i>en mg/l</i>)
	Consommation totale d'eau (hors eau recyclée et eau de pluie pour le jardinage) (<i>en m³ ; l/PF ; l/100h</i>)
	Empreinte eau quantitative (<i>en m³ eq</i>)
	Déchets
Boues (<i>en tonnes</i>)	
Déchets totaux hors boues (<i>en tonnes ; g/PF</i>)	
Conformité avec maximum 10 kg de boues / tonne de jus produit	
Emballages navettes en rotation, emballages navette à la source, (<i>en tonnes</i>)	
Traitement des déchets transportables liés à l'activité (<i>en tonnes</i>)	
Déchets envoyés en décharge, dont ceux pour contrainte réglementaire (<i>en tonnes</i>)	
Indice de valorisation et indice de valorisation matière (<i>en %</i>)	
Déchets dangereux / non dangereux (<i>en tonnes</i>)	
Hygiène et sécurité	Taux de fréquence conventionnel des accidents du travail
	Taux d'incidents remontés total élargi
	Taux de gravité des accidents du travail
Biodiversité	Nombre de sites ayant réalisé un inventaire biodiversité de moins de 3 ans
	Utilisation de produits phytosanitaires

Social :

THEMATIQUES	INDICATEURS
Effectifs	Effectif Statutaire et répartition par type de contrat, par zone
	Nombre de collaborateurs en situation de handicap
	WPS à payer
Rémunération	Salaire minimum
	Nombre de CDI avec un salaire fixe en-dessous du salaire décent
Evolution	Nombre de recrutements (CDI)
	Nombre de départs, dont nombre de licenciements
Absentéisme	Taux d'absentéisme global et maladie (%)
Formation	Nombre d'heures de formation
	Pourcentage des employés du Groupe ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année
	Part des employés ayant accès au module en ligne et ayant suivi le cours obligatoire sur l'éthique
Share & Care	Pourcentage des employés permanents du Groupe pouvant bénéficier d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tel que le décès ou une invalidité permanente totale
	Pourcentage des employés permanents du Groupe pouvant bénéficier d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence
Accord collectif	Pourcentage des employés du Groupe couverts par une convention collective (national, de branche ou d'entreprise)
	Pourcentage des employés du Groupe travaillant dans des pays où des instances représentatives sont en place
	Nombre d'accord collectifs d'entreprise en vigueur au 31 décembre
Diversité	Pourcentage de marques dirigées par des femmes
	Nombre d'entités qui ont reçu le label GEEIS / EDGE

Sociétal :

THEMATIQUES	INDICATEURS
R&I / Eau	Pourcentage de réduction de la consommation d'eau liée à l'usage des produits par les consommateurs par rapport à 2017
	Pourcentage des ingrédients des formules biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires
R&I / Ressources	Pourcentage de Matières premières respectant les principes de la Chimie Verte
	Pourcentage de Biodégradabilité des formules
Transport des PF	Emissions de CO ₂ par PF : valeur 2022 (en tCO ₂ eq) et évolution par rapport à la baseline 2016
	Emissions de CO ₂ équivalent par tonne de marchandise transportée et par Km parcouru (en tCO ₂ eq/km)
Achats & Sourcing / Emissions de gaz à effet de serre	Pourcentage de participation CDP Climat pour les fournisseurs directs stratégiques
	Pourcentage de participation CDP Climat pour les fournisseurs indirects stratégiques
	Pourcentage de participation CDP Climat pour les fournisseurs stratégiques totaux
Achats & Sourcing / Audits sociaux	Nombre de sites audités en 2022
	Nombre d'audits sociaux de fournisseurs réalisés en 2022
	Nombre de sites audités en « remote audit » en 2022
	Répartition des non-conformités relevées lors des audits sociaux des fournisseurs par chapitre audité
	Pourcentage de fournisseurs ayant amélioré leur résultat d'audit social en 2022
	Nombre de sites audités cumul depuis 2019
	Nombre d'audits sociaux cumul 2022 depuis 2019
Achats & Sourcing / Evaluation des fournisseurs	Pourcentage de fournisseurs stratégiques ayant été évalués sur la base de leurs performances environnementales et sociétales
Achats & Sourcing / Water	Pourcentage de participation CDP Water pour les fournisseurs stratégiques directs
	Pourcentage de participation CDP Water pour les fournisseurs stratégiques indirects
	Pourcentage de participation CDP Water pour les fournisseurs stratégiques totaux
Achats & Sourcing / Biodiversité	Pourcentage de matières premières renouvelables issues de sources durables
	Pourcentage d'espèces botaniques présentant des enjeux de biodiversité
	Pourcentage d'huile de palme et de dérivés certifiés : Segregated + Mass Balance ° Book & Claim
	Pourcentage des volumes de dérivés de palme et de palmiste tracés jusqu'aux raffineries, moulins, plantations.
	Pourcentage des matériaux d'emballages biosourcés qui sont traçables et issus de sources durables.
Corporate Responsibility & Fondation / Ecoconception	Pourcentage de produits écoconçus
Corporate Responsibility & Fondation / PIL	% de produits rincés ayant un calcul de l'impact environnemental et social
Corporate Responsibility & Fondation / Fonds pour les femmes	Nombre de structures et de bénéficiaires soutenus dans le cadre du Fonds pour les femmes
	Montant investi dans le fonds depuis sa création
Corporate Responsibility & Fondation / BFBL	Nombre de personnes issues de communautés en difficulté ayant pu accéder à un emploi
	Nombre de personnes en situation de grande précarité formées aux métiers de la beauté

THEMATIQUES	INDICATEURS
Packaging	Pourcentage des emballages plastiques d'origine recyclée ou biosourcée
	Pourcentage de réduction de la quantité d'emballage utilisée pour les produits par rapport à 2019
	Pourcentage des emballages plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables
Retail	Pourcentage des boutiques (points de vente en propre) conçues et construites selon les principes de développement durable
Droits humains	Existence d'un système de vérification de l'âge des salariés à l'embauche
	Communications et formations dispensées sur des sujets relatifs aux droits humains
	Nombre d'employés âgés de 16 à 18 ans

Autres résultats qualitatifs :

Corporate Responsibility & Fondation / Engagements des marques	Programmes d'engagements sociétaux des marques
Retail	Programme d'écoconception des présentoirs publicitaires sur les lieux de vente
	Engagements réalisés en 2022 dans le cadre du Fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature
Corporate Responsibility & Fondation / Fonds L'Oréal	Engagements réalisés en 2022 dans le cadre du Fonds d'investissement mondial dédié à l'économie circulaire (<i>Circular Innovation Fund</i>)

Annexe 2 : Liste des entités et sites contributeurs sélectionnés

- Les données sociales :
 - Chine ;
 - Mexique ;
 - Italie.
- Les données EHS sélectionnées au sein des sites suivants :

Pays	Nom du site
Brésil	Sao Paulo
	R&I BRAZIL
	SA BRAZIL
	SA BRAZIL SALES
France	R&I CHEVILLY_FRA
	R&I ST OUEN_FRA
	SA CCZ RIO_FRA
	SA CLICHY_FRA
	SA SEINE 62_FRA
	SA OA_FRA
Inde	SA INDIA
USA	Florence
Canada	Montréal
Turquie	Istanbul
États-Unis	DC_USA_SOUTH BRUNSWICK
	R&I USA
	SA USA SALES
	Piscataway
	SA HUDSON YARDS_USA
	SA SALON CENTRIC STORES
Royaume-Uni	SA UK
	SA UK STORES

4.7.2. Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux Comptes sur une sélection d'informations sociales, sociétales, environnementales et de sécurité consolidées

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

L'OREAL

14, rue Royale
75008 Paris

Au Président,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (ci-après « Entité »), nous vous présentons notre rapport sur une sélection d'informations sociales, sociétales, environnementales et de sécurité relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2022 détaillées en Annexe 1 (ci-après les « Informations »), préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), et présentées dans son rapport de gestion.

Conclusion

A notre avis, 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, les Informations ont été établies dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans le rapport de gestion, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans le rapport de gestion.

Responsabilité de l'Entité

Dans le cadre de cette démarche volontaire, il appartient à l'Entité d'établir les Informations, conformément au Référentiel utilisé par l'Entité (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande auprès des directions générales des opérations, des relations humaines, des achats, et de la responsabilité sociétale et environnementale.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient, en réponse à la demande de l'Entité et sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les Informations ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur l'ensemble du rapport de gestion relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2022, et notamment sur le respect par l'Entité des dispositions légales et réglementaires applicables.

Normes professionnelles appliquées

Nos travaux ont été effectués conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes et à la norme ISAE 3000 (révisée) « Missions d'assurance autre que les audits ou examens limités d'informations financières historiques » publiée par l'IAASB (International Auditing and Assurance Standard Board).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences respectivement de neuf personnes dans les équipes Deloitte et de sept personnes dans les équipes EY et se sont déroulés entre septembre 2022 et mars 2023.

Nature et étendue des travaux

Une mission d'assurance raisonnable implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments concernant les Informations. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques que les Informations comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, nous avons pris en considération le contrôle interne pertinent pour la préparation par l'entité des Informations. Nous avons également :

- 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 ;
- mis en œuvre sur les informations quantitatives ;
- des procédures analytiques destinées à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail sur la base de sondages, destinées 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-après :
 - pour les informations sociales sélectionnées : les activités en Chine, au Mexique et en Italie qui couvrent 21 % des effectifs du groupe ;
 - pour les informations sociétales sélectionnées : le siège de l'entité qui centralise l'ensemble des informations ;
 - pour les informations environnementales et de sécurité sélectionnées : Belgique (Libramont), Brésil (Sao Paulo), Canada (Florence, Montréal, DC Ville Saint-Laurent), Chine (Suzhou), Espagne (Burgos, DC Burgos), Etats-Unis (DC South Brunswick, Piscataway, North Little Rock, DC North Little Rock), France (Vichy-LRP, Moux), Italie (Settimo), Japon (Gotemba), Pologne (Varsovie, DC Blonie), Turquie (Istanbul), représentant 37 % de l'activité du groupe (exprimée en unités produites revues). Ces travaux couvrent entre 25 % et 53 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (25 % des heures travaillées par les collaborateurs de la société L'Oréal, 29 % des accidents de travail, 45 % des émissions de CO₂ selon la méthode « *location-based* », 43 % des déchets totaux, 53 % du prélèvement net d'eau).

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et les tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance raisonnable. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative sur les Informations ne peut être totalement éliminé.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur le fait que les Informations ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 9 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

David DUPONT-NOEL
Associé

Catherine SAIRE

Associée développement
durable

ERNST & YOUNG Audit

Céline EYDIEU-BOUTÉ
Associée

Eric MUGNIER

Associé développement
durable

Annexe 1 : informations vérifiées

INFORMATIONS SOCIALES

- Effectif total.
- Pourcentage de marques internationales dirigées par des femmes.
- Nombre de pays ayant reçu le label européen « Gender Equality European & International Standard » ou le label « Economic Dividend for Gender Equality ».

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET DE SÉCURITÉ DES SITES INDUSTRIELS

- Unités produites (millions).
- Quantités de jus produites (tonnes).
- **Emissions de CO₂ selon les méthodes « market-based » et « location based », directes et indirectes (tonnes).**
- **Pourcentage de sites neutres en carbone (%).**
- **Consommation d'énergie totale (kWh) et par produit fini (kWh/1000 unités produites), répartition par source d'énergie (électricité, gaz, fuel, vapeur, autres énergies) (kWh).**
- **Pourcentage d'énergie d'origine renouvelable consommée (%), électricité renouvelable consommée (kWh).**
- Taux d'autoconsommation d'électricité.
- Fuites de fluides frigorigènes.
- **Prélèvement d'eau net (hors eau recyclée et eau de pluie pour jardinage) totale (m³) et par produit fini (m³/unité produite), répartition par usage, répartition par type de source.**
- **Empreinte eau quantitative (m³ éq).**
- **Consommation d'eau totale (m³).**
- **Pourcentage d'usines Waterloo Factory (%).**
- Volume total d'eau recyclé et utilisé sur site ou provenant d'un autre site L'Oréal ou d'un site autre que L'Oréal (m³).
- Volume d'eaux usées concerné par l'analyse avant traitement hors site / avant traitement sur site / après traitement sur site (m³), **nombre de sites conformes à 1000 mg/l max. de DCO**, poids de la DCO avant traitement hors site / après traitement sur site (tonnes) ; **DCO en sortie de site par produit fini (g DCO/unité produite), quantité de boues humides (tonnes).**
- **Déchets transportables liés à l'activité par nature (hors emballages navettes, avec emballages navettes à la source) (tonnes), emballages navettes en rotation (tonnes), déchets totaux hors boues (tonnes), emballages navettes à la source (tonnes), déchets dangereux et non dangereux (tonnes), traitement des déchets transportables liés à l'activité (tonnes), conformité avec maximum 10 kg de boues par tonne de jus produit, déchets mis en décharge (pour contrainte réglementaire et hors contrainte réglementaire) (tonnes), indice de valorisation (%) et indice de valorisation matière (%).**
- **Nombre de sites ayant réalisé un inventaire biodiversité, part des sites entretenant leurs espaces verts sans utiliser de produits phytosanitaires (%).**
- **Taux de fréquence conventionnel, taux d'incidents remontés total élargi et taux de gravité des accidents du travail.**

INFORMATIONS SOCIÉTALES

- **Nombre d'audits sociaux réalisés durant l'année, et répartition des non-conformités par chapitre audité.**
- **Part des matériaux d'emballages plastiques d'origine recyclée ou bio-sourcée.**
- **Ratio gramme d'emballage par gramme de formule (intensité).**

Indicateurs **en gras** : indicateurs publiés au sein du rapport de gestion.

Comptes consolidés 2022 *

5.1	Comptes de résultat consolidé comparés	254
5.2	État du résultat global consolidé	255
5.3	Bilans consolidés comparés	256
5.4	Tableaux des variations des capitaux propres consolidés	257
5.5	Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés	259
5.6	Notes annexes aux comptes consolidés	260
5.7	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2022	310
5.7.1	Sociétés consolidées par intégration globale	310
5.7.2	Sociétés consolidées par mise en équivalence	312
5.8	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidé	313

5

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

L'Oréal S.A. est une Société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale en domestique ou à l'export sur son territoire d'exploitation.

En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de holding et de coordination stratégique d'une part et scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part.

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

La quasi-totalité des filiales est rattachée à L'Oréal S.A. avec un pourcentage de détention ou de contrôle de 100 % ou avoisinant.

Les comptes détaillés dans ce chapitre présentent les résultats du Groupe L'Oréal dans leur intégralité, toutes filiales confondues.

Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés a été intégré à la fin de ce chapitre.

5.1. Comptes de résultat consolidé comparés

<i>En millions d'euros</i>	Notes	2022	2021	2020
Chiffre d'affaires	3.1	38 260,6	32 287,6	27 992,1
Coût des ventes		-10 577,4	-8 433,3	-7 532,3
Marge brute		27 683,3	23 854,3	20 459,8
Frais de Recherche et Innovation		-1 138,6	-1 028,7	-964,4
Frais publi-promotionnels		-12 059,0	-10 591,0	-8 647,9
Frais commerciaux et administratifs		-7 028,8	-6 074,2	-5 638,5
Résultat d'exploitation	3.1	7 456,9	6 160,3	5 209,0
Autres produits et charges	4	-241,5	-432,0	-709,0
Résultat opérationnel		7 215,4	5 728,3	4 500,0
Coût de l'endettement financier brut		-70,4	-38,0	-79,2
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		69,8	18,5	19,8
Coût de l'endettement financier net		-0,6	-19,4	-59,4
Autres produits et charges financiers	9.4	-72,3	-40,2	-36,5
Dividendes Sanofi		468,2	378,3	372,4
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence		7 610,6	6 046,9	4 776,5
Impôts sur les résultats	6	-1 899,4	-1 445,4	-1 209,8
Résultat net des sociétés mises en équivalence		1,4	0,6	0,9
Résultat net		5 712,6	4 602,2	3 567,6
Dont :				
•part du groupe		5 706,6	4 597,1	3 563,4
•part des minoritaires		6,0	5,1	4,2
Résultat net par action part du groupe (<i>en euros</i>)		10,65	8,24	6,37
Résultat net dilué par action part du groupe (<i>en euros</i>)		10,61	8,21	6,34
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe (<i>en euros</i>)	11.4	11,30	8,86	7,33
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe (<i>en euros</i>)	11.4	11,26	8,82	7,30

5.2. État du résultat global consolidé

En millions d'euros	Notes	2022	2021	2020
Résultat net consolidé de l'exercice		5 712,6	4 602,2	3 567,6
Couverture des flux de trésorerie		288,5	-203,7	129,1
Réserves de conversion		195,1	610,5	-790,2
Impôt sur les éléments recyclables ⁽¹⁾		-58,0	41,5	-23,3
Éléments recyclables en résultat		425,6	448,3	-684,4
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global	9.3	152,1	1 192,2	-1 269,1
Gains et pertes actuariels	11.3	395,6	585,5	-225,6
Impôt sur les éléments non recyclables ⁽¹⁾		-111,5	-181,7	97,8
Éléments non recyclables en résultat		436,2	1 596,0	-1 396,9
Autres éléments du résultat global		861,8	2 044,3	-2 081,3
Résultat global consolidé		6 574,4	6 646,5	1 486,3
Dont :				
•part du groupe		6 567,6	6 641,4	1 482,1
•part des minoritaires		6,8	5,1	4,2

(1) L'effet d'impôt se décline comme suit :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Couverture des flux de trésorerie	-58,0	41,5	-23,3
Éléments recyclables en résultat	-58,0	41,5	-23,3
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global	-6,1	-37,3	40,4
Gains et pertes actuariels	-105,5	-144,4	57,4
Éléments non recyclables en résultat	-111,5	-181,7	97,8
TOTAL	-169,5	-140,2	74,5

5.3. Bilans consolidés comparés

Actif

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Actifs non courants		32 794,5	30 937,6	29 046,8
Écarts d'acquisition	7.1	11 717,7	11 074,5	10 514,2
Autres immobilisations incorporelles	7.2	3 640,1	3 462,8	3 356,3
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	3.2	1 482,7	1 507,6	1 525,3
Immobilisations corporelles	3.2	3 481,7	3 266,2	3 225,2
Actifs financiers non courants	9.3	11 652,8	10 920,2	9 604,8
Titres mis en équivalence	8	18,4	9,9	11,1
Impôts différés actifs	6.3	801,1	696,5	809,9
Actifs courants		14 049,6	12 075,8	14 560,1
Stocks	3.3	4 079,4	3 166,9	2 675,8
Créances clients	3.3	4 755,5	4 021,0	3 511,3
Autres actifs courants	3.3	2 423,2	2 037,9	1 732,7
Impôts sur les bénéfices		173,9	136,2	234,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9.2	2 617,7	2 713,8	6 405,9
TOTAL		46 844,2	43 013,4	43 606,9

Passif

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Capitaux propres	11	27 186,5	23 592,6	28 998,8
Capital		107,0	111,5	112,0
Primes		3 368,7	3 265,6	3 259,8
Autres réserves		11 675,6	19 092,2	18 642,5
Autres éléments du résultat global		6 404,4	5 738,6	4 304,5
Réserves de conversion		-83,8	-279,1	-889,2
Actions auto-détenues		—	-8 940,2	—
Résultat net part du groupe		5 706,6	4 597,1	3 563,4
Capitaux propres - part du groupe		27 178,5	23 585,7	28 993,0
Intérêts minoritaires		8,0	6,9	5,8
Passifs non courants		5 937,9	2 837,6	3 478,0
Provisions pour retraites et autres avantages	5.4	457,9	360,6	1 013,5
Provisions pour risques et charges	12.1	67,7	63,8	56,8
Passifs d'impôts non courants	6	275,6	344,8	397,9
Impôts différés passifs	6.3	905,6	810,3	706,6
Emprunts et dettes financières non courants	9.1	3 017,6	10,7	8,5
Dettes financières de location - part non courante	9.1	1 213,5	1 247,5	1 294,7
Passifs courants		13 719,6	16 583,2	11 130,1
Dettes fournisseurs		6 345,6	6 068,1	4 764,5
Provisions pour risques et charges	12.1	1 205,6	1 223,3	1 224,7
Autres passifs courants	3.4	4 484,6	3 980,8	3 682,5
Impôts sur les bénéfices		264,2	268,9	215,1
Emprunts et dettes financières courants	9.1	1 012,8	4 619,4	856,4
Dettes financières de location - part courante	9.1	407,0	422,8	386,9
TOTAL		46 844,2	43 013,4	43 606,9

5.4. Tableaux des variations des capitaux propres consolidés

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Autres réserves et résultat ⁽¹⁾	Autres éléments du résultat global	Actions auto-détenues	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Situation au 31.12.2019	558 117 205	111,6	3 130,2	20 681,0	5 595,8	—	-99,2	29 419,3	6,7	29 426,0
Résultat net consolidé de l'exercice				3 563,4				3 563,4	4,2	3 567,6
Couverture des flux de trésorerie					105,6			105,6	0,2	105,8
Réserves de conversion							-801,8	-801,8	-0,3	-802,1
Hyperinflation							11,9	11,9		11,9
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					105,6		-789,9	-684,3	-0,1	-684,4
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global					-1 228,8			-1 228,8		-1 228,8
Gains et pertes actuariels					-168,1			-168,1		-168,1
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					-1 396,9			-1 396,9	—	-1 396,9
Résultat global consolidé				3 563,4	-1 291,3		-789,9	1 482,1	4,2	1 486,3
Augmentation de capital	1 754 375	0,4	129,6	-0,2				129,8		129,8
Annulation d'actions auto-détenues								—		—
Dividendes versés (hors actions propres)				-2 172,6				-2 172,6	-4,9	-2 177,5
Rémunérations payées en actions				129,7				129,7		129,7
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus								—		—
Variations de périmètre								—		—
Autres variations				4,8				4,8	-0,1	4,7
Situation au 31.12.2020	559 871 580	112,0	3 259,8	22 206,0	4 304,5	-	-889,1	28 993,0	5,8	28 998,8
Résultat net consolidé de l'exercice				4 597,1				4 597,1	5,1	4 602,2
Couverture des flux de trésorerie					-161,9			-161,9	-0,3	-162,2
Réserves de conversion							582,4	582,4	0,3	582,7
Hyperinflation							27,8	27,8		27,8
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					-161,9		610,2	448,3	—	448,3
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global					1 154,9			1 154,9		1 154,9
Gains et pertes actuariels					441,1			441,1		441,1
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					1 596,0			1 596,0	—	1 596,0
Résultat global consolidé				4 597,1	1 434,1		610,2	6 641,4	5,1	6 646,5
Augmentation de capital	800 780		5,8					5,8		5,8
Annulation d'actions auto-détenues		-0,5		-1 104,3		1 104,8		—		—
Dividendes versés (hors actions propres)				-2 264,4				-2 264,4	-4,7	-2 269,1
Rémunérations payées en actions				155,2				155,2		155,2
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	-25 260 000					-10 045,0		-10 045,0		-10 045,0
Variations de périmètre								—		—
Autres variations ⁽¹⁾				99,8				99,8	0,6	100,4
Situation au 31.12.2021	535 412 360	111,5	3 265,6	23 689,3	5 738,6	-8 940,2	-279,1	23 585,7	6,9	23 592,6

(1) Dont 102,2 millions d'euros au titre de l'interprétation IFRIC 2021 relative à IAS 19 « Avantages du personnel » portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service.

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Autres réserves et résultat	Autres éléments du résultat global	Actions auto-détenues	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Situation au 31.12.2021	535 412 360	111,5	3 265,6	23 689,3	5 738,6	-8 940,2	-279,1	23 585,7	6,9	23 592,6
Impact de l'application de la décision IFRIC sur les contrats SaaS				-151,2				-151,2	—	-151,2
Situation au 01.01.2022 ⁽²⁾	535 412 360	111,5	3 265,6	23 538,1	5 738,6	-8 940,2	-279,1	23 434,5	6,9	23 441,4
Résultat net consolidé de l'exercice				5 706,6				5 706,6	6,0	5 712,6
Couverture des flux de trésorerie					229,7			229,7	0,8	230,5
Réserves de conversion							127,5	127,5	-0,2	127,3
Hyperinflation							67,8	67,8	—	67,8
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					229,7		195,3	425,0	0,6	425,6
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global					146,1			146,1		146,1
Gains et pertes actuariels					290,0			290,0	0,1	290,1
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					436,1			436,1	0,1	436,2
Résultat global consolidé				5 706,6	665,8		195,3	6 567,6	6,8	6 574,4
Augmentation de capital	1 317 073	0,3	103,1	-0,2				103,2		103,2
Annulation d'actions auto-détenues		-4,8		-9 437,7		9 442,5		—		—
Dividendes versés (hors actions propres)				-2 601,2				-2 601,2	-4,4	-2 605,6
Rémunérations payées en actions				169,0				169,0		169,0
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	-1 542 871					-502,3		-502,3		-502,3
Variations de périmètre								—		—
Autres variations				7,7				7,7	-1,2	6,5
SITUATION AU 31.12.2022	535 186 562	107,0	3 368,7	17 382,2	6 404,4	—	-83,8	27 178,5	8,0	27 186,5

(2) Après prise en compte de la décision définitive de l'IFRIC d'avril 2021 sur les coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS (note 1).

5.5. Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés

En millions d'euros	Notes	2022	2021	2020
Flux de trésorerie liés à l'activité				
Résultat net part du groupe		5 706,6	4 597,1	3 563,4
Intérêts minoritaires		6,0	5,1	4,2
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :				
•amortissements, provisions et passifs d'impôts non courants		1 536,1	1 781,0	2 028,1
•variation des impôts différés	6.1	-96,5	83,6	-10,1
•charge de rémunération des plans d'actions gratuites	5.5	169,0	155,2	129,7
•plus ou moins-values de cessions d'actifs		7,6	0,5	3,6
Autres opérations sans incidence sur la trésorerie		-38,7	16,5	5,8
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		-0,5	1,3	-0,6
Marge brute d'auto-financement		7 289,6	6 640,4	5 724,1
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3.5	-1 011,3	88,0	729,2
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)		6 278,3	6 728,4	6 453,3
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement				
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-1 343,2	-1 075,2	-972,4
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		9,2	14,5	26,6
Variation des autres actifs financiers (y compris les titres non consolidés)		-142,8	-117,3	-66,5
Incidence des variations de périmètre	2.2	-746,9	-455,7	-1 626,8
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)		-2 223,8	-1 633,7	-2 639,1
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement				
Dividendes versés		-2 689,9	-2 352,1	-2 190,6
Augmentation de capital de la société mère		103,2	5,8	129,7
Valeur de cession/(acquisition) des actions propres		-502,3	-10 060,9	—
Rachat d'intérêts minoritaires		—	—	—
Émission (remboursement) d'emprunts à court terme		-3 563,8	3 939,4	-74,8
Émission d'emprunts à long terme		3 019,9	—	—
Remboursement d'emprunts à long terme		—	—	-3,6
Remboursement de la dette de location		-446,9	-396,4	-451,8
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (C)		-4 079,9	-8 864,2	-2 591,1
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (D)		-70,7	77,4	-103,2
Variation de trésorerie (A+B+C+D)		-96,1	-3 692,1	1 119,9
Trésorerie d'ouverture (E)		2 713,8	6 405,9	5 286,0
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (A+B+C+D+E)	9.2	2 617,7	2 713,8	6 405,9

Les impôts sur les résultats payés s'élevaient 2 098,7 millions d'euros, 1 258,3 millions d'euros et 1 316,3 millions d'euros pour les exercices 2022, 2021 et 2020.

Les intérêts payés (hors intérêts payés sur dettes de location) s'élevaient à 28,4 millions d'euros, 1,7 million d'euros et 32,4 millions d'euros pour les exercices 2022, 2021 et 2020.

Les dividendes reçus s'élevaient à 471,8 millions d'euros, 379,8 millions d'euros et 372,5 millions d'euros respectivement pour les exercices 2022, 2021 et 2020. Ceux-ci font partie de la marge brute d'auto-financement.

Les sorties de trésorerie relatives aux contrats de location s'élevaient à 570,3 millions d'euros (dont 38,1 millions d'euros relatifs aux intérêts payés sur dettes de location), 513,1 millions d'euros (dont 37,0 millions d'euros relatifs aux intérêts payés sur dettes de location) et 574,1 millions d'euros (dont 44,7 millions d'euros relatifs aux intérêts payés sur dettes de location) y compris les contrats non éligibles à IFRS 16 pour les exercices 2022, 2021 et 2020.

5.6. Notes annexes aux comptes consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1.	Principes comptables	260	NOTE 10.	Instruments dérivés et exposition aux risques de marché	295
NOTE 2.	Principaux événements de la période	261	NOTE 11.	Capitaux propres – Résultat par action	300
NOTE 3.	Éléments relatifs à l'exploitation – Information sectorielle	263	NOTE 12.	Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs	304
NOTE 4.	Autres produits et charges opérationnels	271	NOTE 13.	Développement durable et climat	307
NOTE 5.	Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel	272	NOTE 14.	Engagements hors bilan	308
NOTE 6.	Impôts sur les résultats	279	NOTE 15.	Transactions entre parties liées	308
NOTE 7.	Actifs incorporels	281	NOTE 16.	Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	309
NOTE 8.	Titres mis en équivalence	290	NOTE 17.	Événements post-clôture	309
NOTE 9.	Actifs et passifs financiers – Coût de l'endettement	291			

NOTE 1. Principes comptables

Les comptes consolidés de L'Oréal et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2022, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2022.

Le Conseil d'Administration a arrêté le 9 février 2023 les états financiers consolidés au 31 décembre 2022. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 21 avril 2023.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire en 2022.

L'IFRS IC a publié en avril 2021 une décision relative à IAS 38 « Immobilisations incorporelles » portant sur la comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel mis à disposition dans le « cloud » dans le cadre d'un contrat « *Software as a service* » (dit SaaS). L'application de cette décision n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes du Groupe.

1.1. Utilisation d'estimations

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes comptables internationales, nécessite que le Groupe procède à des estimations et utilise certaines hypothèses susceptibles d'impacter la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du Groupe.

Ces estimations et hypothèses portent essentiellement sur l'estimation des montants portés en réduction du chiffre d'affaires, les évaluations des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels, la durée des baux, les provisions, les passifs d'impôts non courants, les engagements de retraite et la valorisation des paiements en actions. Les estimations utilisées par le Groupe sur ces différents thèmes sont élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement des comptes et détaillées dans les notes spécifiques se rapportant à chaque problématique.

1.2. Périmètre et méthodes de consolidation

Toutes les sociétés comprises dans le périmètre clôturent leur exercice ou procèdent à un arrêté au 31 décembre.

Les sociétés du Groupe dans lesquelles la société mère L'Oréal exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés du Groupe contrôlées conjointement, avec un nombre limité d'autres actionnaires en vertu d'un accord contractuel, sont consolidées par mise en équivalence conformément à IFRS 11.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

1.3. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les actifs et passifs des filiales étrangères sont convertis sur la base des cours de change constatés à la clôture. Les éléments de leur compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période.

La différence de conversion qui en résulte est portée directement en capitaux propres au poste *Réserves de conversion*, pour la part revenant au Groupe et au poste *Intérêts minoritaires*, pour la part revenant aux tiers.

1.4. Évaluation des écarts d'acquisition en devises

Les écarts d'acquisition dégagés sur des sociétés étrangères sont considérés comme des actifs et passifs de la société étrangère et sont donc exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entité et convertis au cours de clôture. Les écarts d'acquisition constatés antérieurement au 1^{er} janvier 2004 ont été conservés en euros.

NOTE 2. Principaux événements de la période

2.1. Variations de périmètre

2.1.1. Année 2022

Acquisitions

Le 23 septembre 2022, L'Oréal a signé un accord en vue de l'acquisition de Skinbetter Science, marque américaine de soin de la peau à la pointe de la recherche dermatologique, recommandée par les professionnels de santé pour l'efficacité de ses ingrédients brevetés ainsi que l'ultra sensorialité et la richesse de ses textures.

Skinbetter Science a été fondée en 2016 par Jonah Shacknai, Justin Smith et Seth Rodner, professionnels de l'industrie pharmaceutique. La croissance de la marque est l'une des plus fortes parmi celles de soin prescrites aux États-Unis. Skinbetter Science, réputée pour ses formulations innovantes, intègre des actifs de pointe destinés aussi bien aux soins anti-âge, hydratants, nettoyants et exfoliants, qu'à la protection solaire et aux peelings. Fondées sur la connaissance approfondie en dermatologie et en chimie, ces formulations innovantes sont étayées par des essais cliniques dirigés par des professionnels membres de l'American Board of Dermatology.

Les produits Skinbetter Science sont essentiellement prescrits par un réseau composé des meilleurs dermatologues, chirurgiens plastique et médecins esthétique aux États-Unis et distribués par une équipe médicale répartie sur tout le territoire.

L'équipe dirigeante actuelle continuera de gérer l'activité, depuis le siège social installé en Arizona, sous la supervision de la présidente de la Division Cosmétique Active de L'Oréal USA.

Cette acquisition a été finalisée le 14 octobre 2022 et est consolidée par intégration globale.

Le coût de cette nouvelle acquisition s'établit à 858,4 millions d'euros. Le montant total de l'écart d'acquisition résultant de cette acquisition et des autres actifs incorporels s'établit provisoirement à 818,3 millions d'euros.

L'impact de cette acquisition sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2022 est de 105,9 millions d'euros et 18,7 millions d'euros.

2.1.2. Année 2021

Le 1^{er} février 2021, L'Oréal a finalisé l'acquisition de Takami Co. Cette société développe et commercialise sous licence les produits de la marque de soin de la peau Takami appartenant au Docteur Hiroshi Takami, fondateur des deux cliniques dermatologiques éponymes à Tokyo. Elle est présente majoritairement au Japon et dans certains pays d'Asie, notamment en Chine.

À cette occasion, L'Oréal a également renouvelé pour une très longue durée le contrat de licence de marque avec le Docteur Takami et signé un contrat de collaboration avec les cliniques Takami. Takami est intégré dans la Division L'Oréal Luxe.

L'impact de l'acquisition Takami sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2021 est de 54,4 millions d'euros et - 7,7 millions d'euros.

Le 8 décembre 2021, L'Oréal a signé un accord pour l'acquisition de Youth to the People, une marque de soin de la peau californienne inspirée par la *superfood*.

Youth to the People développe et commercialise des produits de soins de la peau haute performance, connus pour leurs formules innovantes qui associent scientifiquement des extraits de *superfood* premiums et végans.

Disponible aux États-Unis, au Canada, en Australie et dans certains pays européens où elle rencontre un vif succès, la marque est commercialisée par le biais d'une distribution omnicanale, à la fois en e-commerce D2C et en distribution sélective. La marque sera intégrée dans la Division L'Oréal Luxe. En 2021, les ventes de la marque devraient dépasser les 50 millions de dollars. Cette acquisition a été finalisée le 29 décembre 2021 et est consolidée par intégration globale ; la marque est intégrée dans la Division L'Oréal Luxe.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 524,3 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition résultant de ces acquisitions et des autres actifs incorporels s'établit à 507,7 millions d'euros (dont 336,7 millions d'euros d'incorporels au titre de Youth to the People).

Cession

Le 31 mars 2021, L'Oréal a finalisé la cession du site de production de Cosmeurop, situé à Strasbourg, au groupe Superga.

2.1.3. Année 2020

Acquisition

Le 31 mars 2020, L'Oréal a finalisé l'acquisition des marques et des parfums Mugler et Azzaro du groupe Clarins pour un montant en numéraire de 1,3 milliard d'euros net de trésorerie acquise.

Cette acquisition est consolidée par Intégration globale à compter de cette date.

Le 18 juin 2020, L'Oréal a annoncé l'acquisition de Thayers Natural Remedies, une marque américaine de soin de la peau. La marque sera intégrée dans la Division des Produits Grand Public de L'Oréal.

La stratégie de distribution, initialement dans un réseau de magasins de produits naturels, a évolué vers une approche multicanale qui comprend aujourd'hui la grande distribution, les distributeurs de produits spécialisés, les drugstores et la distribution en ligne. En 2019, Thayers a réalisé un chiffre d'affaires de 44 millions de dollars. L'acquisition a été finalisée le 31 juillet 2020 et est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le coût de ces acquisitions s'établit à 1,7 milliard d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit en date d'acquisition respectivement à 1 464 millions d'euros pour Azzaro et Mugler et 304,3 millions d'euros pour Thayers.

L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2020 s'élève respectivement à 275,7 millions d'euros et 34,9 millions d'euros.

Cession

Le 4 février 2020, à l'issue d'une réflexion stratégique pour assurer le meilleur développement de la marque Roger & Gallet, L'Oréal a annoncé l'entrée en négociations exclusives avec le holding d'investissement français Impala pour la cession de cette marque.

Fondée en 1862 à Paris, Roger & Gallet est issue de l'univers de la Parfumerie Apothicaire, s'inspirant de l'art de vivre à la française. Intégrée au sein de L'Oréal depuis 2008 suite à l'acquisition d'Yves Saint Laurent Beauté, Roger & Gallet propose un catalogue riche de fragrances déclinées autour du parfum, de la toilette et du soin. En 2018, la marque a généré un chiffre d'affaires de 52 millions d'euros.

Le 29 juin 2020, L'Oréal et le holding d'investissement français Impala ont annoncé avoir finalisé la cession de la marque Roger & Gallet.

2.2. Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie

Pour 2022, elles concernent l'acquisition de Skinbetter Science.

Pour 2021, elles concernent essentiellement les acquisitions de Takami et Youth to the People.

Pour 2020, elles concernent essentiellement les acquisitions d'Azzaro-Mugler et Thayers Natural Remedies.

2.3. Opération sur capital

Le 7 décembre 2021, le Conseil d'Administration de L'Oréal a approuvé une opération stratégique consistant en un rachat par L'Oréal, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, de 22,26 millions de ses propres actions, soit 4 % de son capital, à Nestlé. Le prix total payé à Nestlé s'élève à 8 904 millions d'euros. Toutes les actions rachetées par L'Oréal

le sont exclusivement à des fins d'annulation. L'opération a un effet relatif marginal sur le bénéfice net dilué par action en 2021 compte tenu du rachat des actions en fin d'année 2021 mais aura un effet relatif d'au moins 4 % en année pleine sur l'exercice 2022.

Cette opération a conduit le Groupe à souscrire un prêt relais à hauteur de 1,9 milliard d'euros et à contracter des billets de trésorerie pour 2,3 milliards d'euros, le solde étant financé *via* la trésorerie disponible au 31 décembre 2021. Ces emprunts ont été intégralement remboursés sur 2022.

2.4. Autres éléments**Conflit Russie et Ukraine**

Les impacts de ce conflit aux bornes du Groupe ne sont pas significatifs.

Le Groupe a décidé de fermer temporairement tous ses magasins gérés en propre en Russie ainsi que les comptoirs gérés directement dans les grands magasins et a suspendu tous les investissements industriels et publicitaires nationaux.

Le Groupe a également pris la décision de fermer temporairement les sites de e-commerce de ses marques en Russie.

En application des sanctions européennes et américaines, le Groupe a également suspendu les ventes de tous ses produits à l'exception des produits essentiels du quotidien.

Émission d'un emprunt obligataire RSE

Le Groupe a émis un emprunt obligataire de 3 milliards d'euros en trois tranches dont une tranche de 1,25 milliard d'euros assortie de critères environnementaux (ESG) liés aux performances RSE du Groupe (note 9.1).

NOTE 3. Éléments relatifs à l'exploitation – Information sectorielle

Principes comptables

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est reconnu dès lors que le contrôle des biens a été transféré au client.

Les remises, ristournes et retours de produits sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires, tout comme les avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs, résultant en une sortie de trésorerie tels que la coopération commerciale, les coupons, les escomptes et les programmes de fidélisation.

Les avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires : la prestation n'est pas séparable de l'opération de vente du produit ou il n'est pas possible d'estimer raisonnablement la juste valeur du coût de la prestation.

Les remises, ristournes, provisions pour retours et avantages accordés aux clients sont comptabilisés simultanément à la reconnaissance des ventes, en se basant notamment sur les données statistiques issues de l'expérience passée et sur les conditions contractuelles.

Coût des ventes

Le coût de revient des ventes comprend principalement le coût de revient industriel des produits vendus, les coûts de distribution des produits aux clients y compris les frais de transports et de livraison des marchandises vers les clients, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire de dépôts, ainsi que les coûts de dépréciation des stocks et les redevances versées à des tiers.

Frais de recherche et innovation

Les dépenses engagées pendant la phase de recherche sont comptabilisées en charges de la période au cours de laquelle elles sont encourues.

Les dépenses engagées pendant la phase d'innovation sont activées en *Immobilisations incorporelles* uniquement si elles satisfont l'ensemble des critères suivants conformément à la norme IAS 38 :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'intention et la capacité de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet, sont démontrées ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme et pour l'utiliser ou le vendre sont disponibles ;
- le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables, comme l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée.

Compte tenu du nombre très important de projets d'innovation et des aléas liés à la décision du lancement des produits concernés par ces projets, L'Oréal considère que certains critères d'activation ne sont dès lors pas remplis.

Frais publi-promotionnels

Ils incluent principalement les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs. Ces coûts sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Frais commerciaux et administratifs

Ils regroupent essentiellement les forces de vente et leur encadrement, les équipes marketing, les services administratifs ainsi que les frais généraux et les charges d'actions gratuites.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond à la marge brute diminuée des frais de recherche et innovation, des frais publi-promotionnels et des frais commerciaux et administratifs.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les biens financés par des contrats de location sont comptabilisés à l'actif du bilan en *Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location*. La dette correspondante est inscrite au passif en *Dettes financières de location*.

Les composantes d'une immobilisation sont comptabilisées séparément lorsque leurs durées d'utilité estimées, et donc leurs durées d'amortissement, sont significativement différentes.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilité suivantes :

Constructions	10-40 ans
Matériels industriels	5-15 ans
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	3 ans
Autres immobilisations corporelles	3-10 ans

Les amortissements et dépréciations sont présentés au compte de résultat selon la destination de l'immobilisation.

Compte tenu de la typologie des actifs corporels, aucune valeur résiduelle n'a été considérée à l'issue des durées d'utilité présentées ci-dessus.

Contrats de location

Tous les contrats de location sont comptabilisés suivant un modèle unique consistant à enregistrer au passif la dette locative (sommes des paiements futurs actualisés), et à l'actif, un droit d'utilisation.

La durée de location correspond à la durée non résiliable de chaque contrat et inclut les options de renouvellement que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer notamment lorsque la durée d'utilisation prévue des agencements investis initialement ou en cours de vie du contrat est supérieure à la durée de vie contractuelle initiale. En cas d'options de résiliation selon un délai de préavis court, ces options n'ont pas été prises en compte dans l'appréciation de la durée des baux.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée prévue de location.

Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer la dette locative correspond au taux annuel pour chaque contrat calculé à partir des taux zéro coupons obtenus par devise et par tranche de maturité, augmenté du *spread* de crédit du Groupe.

Lors de la comptabilisation initiale, il est constaté des impôts différés.

Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du prix de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes ou à rotation lente font l'objet de provisions pour dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

Créances clients

Les créances clients sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond à leur juste valeur.

La méthodologie de dépréciation des créances commerciales en vigueur chez L'Oréal tient compte du niveau de pertes attendues du portefeuille client établi en fonction des statistiques passées dès l'initiation de la créance. Par ailleurs, ce risque est limité en raison de la politique d'assurance client suivie par le Groupe.

Sauf exception lorsque les conditions locales ne le permettent pas, le Groupe a une couverture d'assurance sur ses filiales.

3.1. Information sectorielle

3.1.1. Informations par secteur d'activité

L'activité du Groupe est répartie entre quatre Divisions. Dans les marchés, chacune d'entre elles développe et valorise un ensemble de marques propres auprès des consommateurs :

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

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

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

La Division construit son développement autour de la dynamique de ses quatre grandes marques mondiales (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York et NYX Professional Makeup), et du déploiement de ses marques spécialisées ou régionales (Stylenanda, Essie, Mixa, etc.) ;

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

La Division orchestre un portefeuille unique de marques prestigieuses : marques généralistes emblématiques, marques couture aspirationnelles et marques alternatives ou spécialisées (Lancôme, Kiehl's, Giorgio Armani Beauty, Yves Saint Laurent Beauté, Biotherm, Helena Rubinstein, Shu Uemura, IT Cosmetics, Urban Decay, Ralph Lauren, Mugler, Viktor&Rolf, Valentino, Azzaro, Prada, Takami, etc.) ;

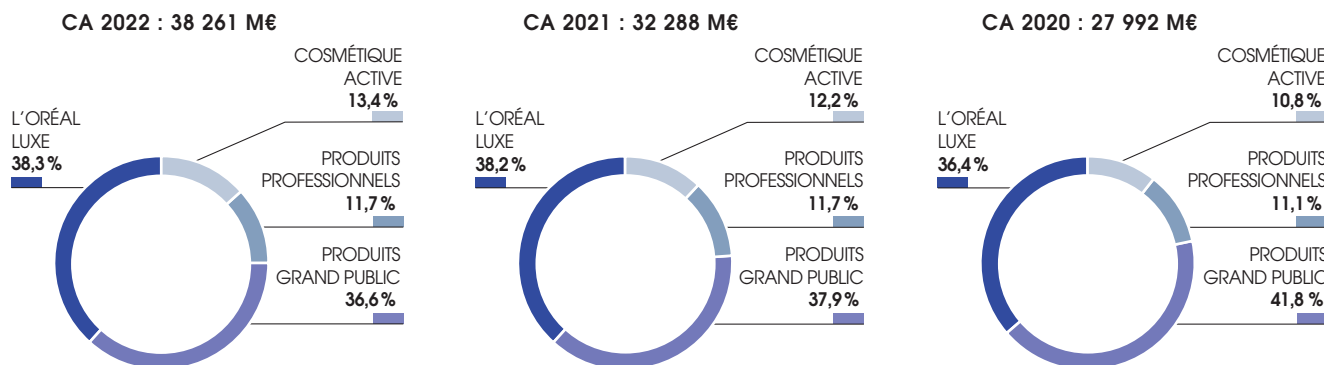
- la Division Cosmétique Active a pour mission d'offrir à chacun les moyens d'améliorer la beauté et la santé de sa peau.

Son portefeuille de marques très complémentaires (La Roche-Posay, Vichy, CeraVe, SkinCeuticals, Skinbetter Science, etc.) répond aux tendances majeures du soin de la peau et aux recommandations par des professionnels de santé.

Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de Recherche Fondamentale et aux charges d'actions gratuites non affectés aux Divisions. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telle que l'activité de réassurance.

La mesure de la performance de chaque Division est basée sur le résultat d'exploitation.

Poids du chiffre d'affaires par division sur les trois périodes



En millions d'euros 2022	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel ⁽¹⁾	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	4 476,8	953,6	3 512,0	110,1	161,9
Produits Grand Public	14 021,3	2 774,9	10 969,3	449,1	687,8
L'Oréal Luxe	14 638,1	3 350,4	9 925,2	359,6	518,4
Cosmétique Active	5 124,5	1 303,0	4 049,3	72,2	122,3
TOTAL DES DIVISIONS	38 260,6	8 381,9	28 455,8	990,9	1 490,4
Non alloué		- 925,1	1 234,8	351,0	210,9
GROUPE	38 260,6	7 456,9	29 690,5	1 341,9	1 701,3

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2021	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel ⁽¹⁾	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 783,9	806,9	3 251,6	80,3	175,1
Produits Grand Public	12 233,5	2 466,0	10 186,6	370,7	709,1
L'Oréal Luxe	12 346,2	2 816,3	9 532,4	293,3	473,6
Cosmétique Active	3 924,0	990,5	2 957,4	80,1	117,5
TOTAL DES DIVISIONS	32 287,6	7 079,7	25 927,9	824,4	1 475,3
Non alloué		- 919,4	1 047,7	259,6	215,6
GROUPE	32 287,6	6 160,3	26 975,7	1 084,0	1 690,9

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2020	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel ⁽¹⁾	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 097,3	581,7	2 962,6	63,1	198,8
Produits Grand Public	11 703,8	2 388,1	9 887,6	360,8	818,2
L'Oréal Luxe	10 179,9	2 275,9	8 773,4	277,2	545,9
Cosmétique Active	3 011,1	766,0	2 524,2	56,7	125,1
TOTAL DES DIVISIONS	27 992,1	6 011,6	24 147,7	757,8	1 688,1
Non alloué		- 802,6	1 042,6	167,4	198,4
GROUPE	27 992,1	5 209,0	25 190,3	925,2	1 886,4

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les clients, les stocks.

L'actif opérationnel se raccorde comme suit aux bilans 2022, 2021 et 2020 :

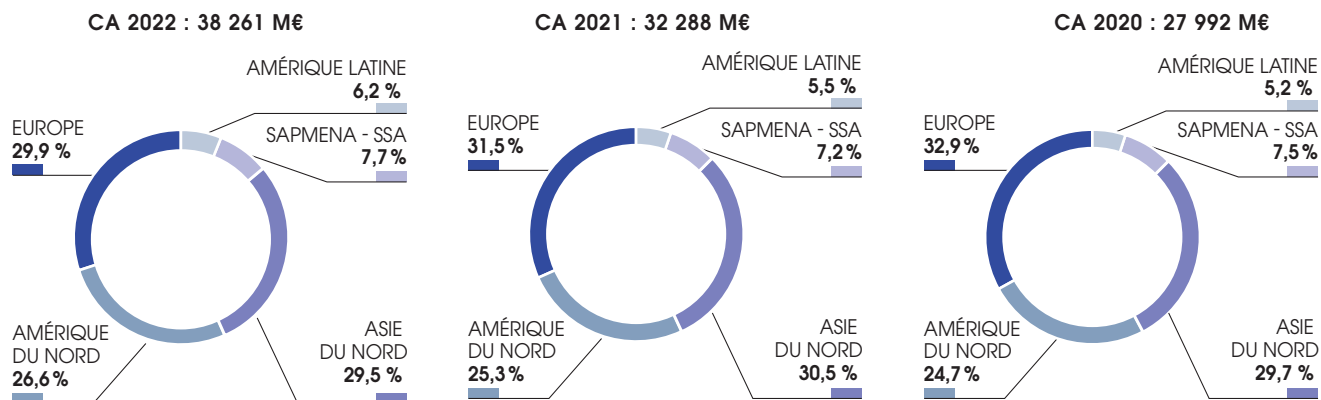
En millions d'euros	2022	2021	2020
Actif opérationnel	29 690,5	26 975,7	25 190,3
Actifs financiers non courants	11 652,8	10 920,2	9 604,8
Titres mis en équivalence	18,4	9,9	11,1
Impôts différés actifs	801,1	696,5	809,9
Autres éléments courants	2 063,7	1 697,4	1 584,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 617,7	2 713,8	6 405,9
Actif non ventilé	17 153,7	16 037,7	18 416,6
TOTAL ACTIF	46 844,2	43 013,4	43 606,9

3.1.2. Informations par zone géographique

Toutes les informations sont présentées par zone d'implantation géographique des filiales.

3.1.2.1. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

Poids du chiffre d'affaires par zone géographique sur les trois périodes



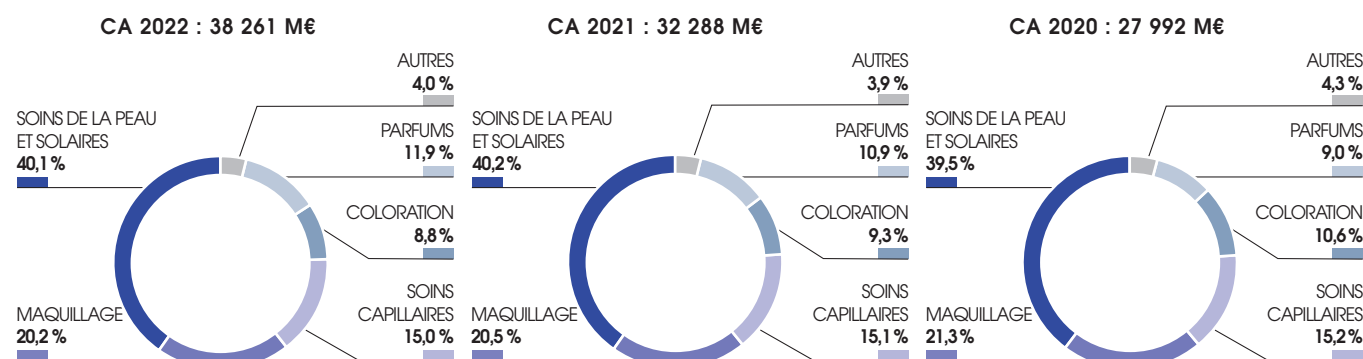
En millions d'euros	2022	Croissance (en %)			
		À données publiées	Hors effets monétaires	2021	2020
Europe	11 436,7	12,3 %	11,1 %	10 184,8	9 199,3
Amérique du Nord	10 164,0	24,6 %	11,2 %	8 155,9	6 903,4
Asie du Nord	11 321,4	14,8 %	6,5 %	9 863,3	8 318,1
SAPMENA - SSA	2 962,4	28,1 %	21,9 %	2 312,0	2 101,9
Amérique Latine	2 376,2	34,1 %	26,8 %	1 771,5	1 469,3
GROUPE	38 260,6	18,5 %	11,3 %	32 287,6	27 992,1

3.1.2.2. Ventilation de l'actif opérationnel et des investissements consolidés par zone géographique

En millions d'euros	2022		2021		2020	
	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels
Europe	12 531,6	423,0	11 837,5	375,8	11 504,0	358,5
Amérique du Nord	8 944,7	279,5	7 636,3	208,5	6 991,0	193,7
Asie du Nord	4 132,2	187,6	4 030,1	153,9	3 424,4	116,7
SAPMENA - SSA	1 306,1	51,5	1 170,7	52,7	1 059,6	48,8
Amérique Latine	1 541,2	49,2	1 253,4	33,6	1 168,7	40,0
Non alloué	1 234,9	351,0	1 047,7	259,6	1 042,6	167,4
GROUPE	29 690,5	1 341,9	26 975,7	1 084,0	25 190,3	925,2

3.1.3. Chiffre d'affaires par métier

Poids du chiffre d'affaires par métier sur les trois périodes



En millions d'euros	2022	Croissance (en %)		2021	2020
		À données publiées	Hors effets monétaires		
Soins de la peau et solaires	15 344,3	18,2 %	10,6 %	12 982,3	11 051,7
Maquillage	7 738,8	16,8 %	9,0 %	6 626,8	5 969,3
Soins capillaires	5 750,2	17,8 %	11,9 %	4 880,1	4 254,3
Coloration	3 361,6	11,5 %	4,5 %	3 016,1	2 971,6
Parfums	4 546,2	29,5 %	22,8 %	3 511,8	2 528,7
Autres	1 519,5	19,6 %	13,4 %	1 270,6	1 216,5
GROUPE	38 260,6	18,5 %	11,3 %	32 287,6	27 992,1

3.2. Dotations aux amortissements et immobilisations corporelles

3.2.1. Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles incluses dans les charges opérationnelles s'élevaient à 1 474,2 millions d'euros dont 428,0 millions d'euros au titre des droits d'utilisation (IFRS 16),

1 459,1 millions d'euros dont 405,6 millions d'euros au titre des droits d'utilisation (IFRS 16) et 1 616,9 millions d'euros dont 466,6 millions d'euros au titre des droits d'utilisation (IFRS 16) respectivement pour 2022, 2021 et 2020.

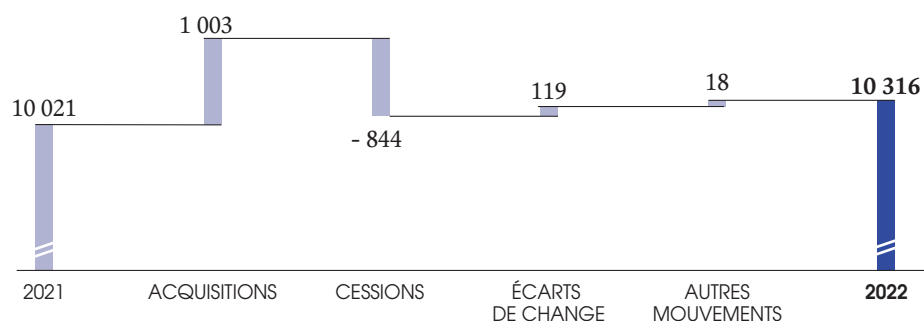
3.2.2. Immobilisations corporelles

En millions d'euros 2022	31.12.2021	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	31.12.2022
Terrains et constructions	2 383,3	73,3	- 20,5	10,2	42,8	2 489,1
Installations techniques, matériel et outillage	3 733,7	145,9	- 95,2	43,8	86,7	3 914,9
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 927,1	265,2	- 625,8	36,2	27,8	1 630,5
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 976,9	518,4	- 102,8	28,7	- 139,5	2 281,6
Valeurs brutes	10 020,9	1 002,7	- 844,2	119,0	17,8	10 316,2
Terrains et constructions	1 292,0	81,1	- 20,3	6,9	- 7,0	1 352,7
Installations techniques, matériel et outillage	2 783,2	271,8	- 95,0	29,7	- 17,8	2 972,0
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 547,2	295,4	- 628,0	29,9	2,0	1 246,5
Autres immobilisations corporelles	1 132,4	177,9	- 99,2	19,0	33,2	1 263,2
Amortissements et provisions	6 754,7	826,3	- 842,5	85,5	10,4	6 834,5
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 266,2	176,4	- 1,7	33,5	7,4	3 481,7

(1) Il s'agit essentiellement des incidences des variations de périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

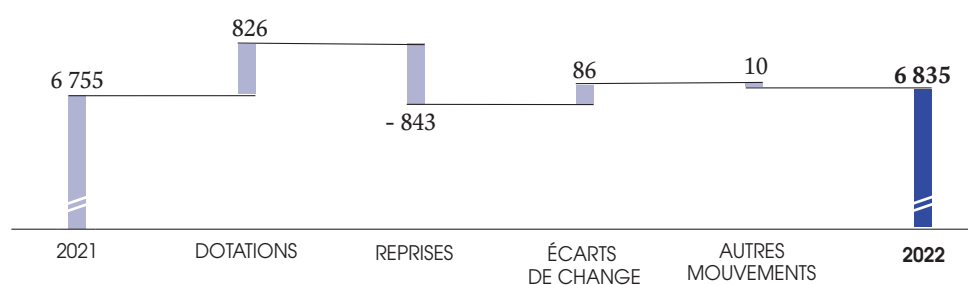
Variation des immobilisations brutes

(en millions d'euros)



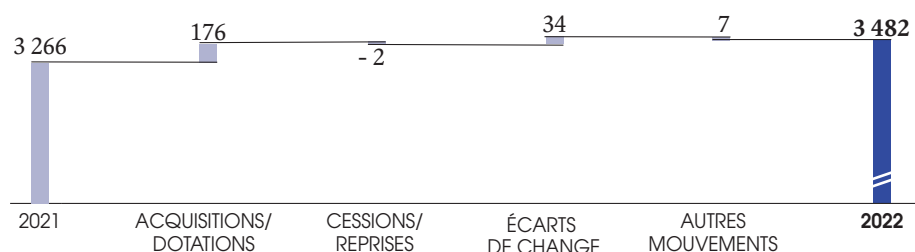
Variation des amortissements et provisions

(en millions d'euros)



Immobilisations corporelles nettes

(en millions d'euros)



En millions d'euros	31.12.2020	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	31.12.2021
2021						
Terrains et constructions	2 334,7	42,2	- 75,3	52,8	29,0	2 383,3
Installations techniques, matériel et outillage	3 639,7	133,8	- 204,8	101,5	63,5	3 733,7
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	2 096,4	203,8	- 506,0	90,1	42,8	1 927,1
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 846,8	366,4	- 142,2	77,0	- 171,0	1 976,9
Valeurs brutes	9 917,6	746,2	- 928,3	321,4	- 35,7	10 020,9
Terrains et constructions	1 251,2	89,9	- 69,0	28,0	- 8,1	1 292,0
Installations techniques, matériel et outillage	2 700,6	237,4	- 203,3	75,0	- 26,5	2 783,2
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 664,9	317,9	- 505,5	69,7	0,2	1 547,2
Autres immobilisations corporelles	1 075,7	144,2	- 140,1	47,1	5,5	1 132,4
Amortissements et provisions	6 692,4	789,4	- 917,9	219,8	- 28,9	6 754,7
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 225,2	- 43,2	- 10,4	101,6	- 6,8	3 266,2

(1) Il s'agit essentiellement des incidences des variations de périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

En millions d'euros 2020	31.12.2019	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	31.12.2020
Terrains et constructions	2 333,3	47,2	- 24,9	- 101,0	80,3	2 334,7
Installations techniques, matériel et outillage	3 735,3	163,1	- 120,3	- 175,4	37,1	3 639,7
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	2 358,1	221,0	- 420,2	- 144,4	81,8	2 096,4
Autres immobilisations corporelles et en-cours	2 004,3	262,1	- 97,5	- 114,4	- 207,8	1 846,8
Valeurs brutes	10 431,1	693,4	- 662,9	- 535,2	- 8,6	9 917,6
Terrains et constructions	1 218,7	79,4	- 19,3	- 38,1	10,5	1 251,2
Installations techniques, matériel et outillage	2 732,6	259,2	- 119,3	- 115,0	- 56,9	2 700,6
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 774,4	408,2	- 415,4	- 113,9	11,6	1 664,9
Autres immobilisations corporelles	1 061,0	165,0	- 94,8	- 66,4	11,0	1 075,7
Amortissements et provisions	6 786,8	911,7	- 648,8	- 333,4	- 23,8	6 692,4
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 644,3	- 218,3	- 14,1	- 201,8	15,2	3 225,2

(1) Il s'agit essentiellement d'actifs liés à la remise en états de locaux reclassés en droit d'utilisation suite à l'application d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 pour 33 millions d'euros et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

3.2.3. Contrats de location

3.2.3.1. Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se décomposent ainsi, par nature d'actif sous-jacent :

En millions d'euros	31.12.2022 Net	Dont amortissements et dépréciations ⁽¹⁾ 2022	31.12.2021 Net	31.12.2020 Net
Constructions	1 116,4	282,5	1 124,6	1 101,2
Boutiques	273,5	125,7	294,1	327,8
Autres	92,9	16,7	88,8	96,3
DROITS D'UTILISATION	1 482,7	424,9	1 507,6	1 525,3

(1) Dont 428,0 millions d'euros au titre de l'amortissement de la période.

3.2.3.2. Dette financière de location

Les dettes locatives se décomposent ainsi :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Dettes locatives à plus de 5 ans	360,5	313,8	299,9
Dettes locatives entre 1 et 5 ans	853,0	933,7	994,8
Dettes locatives à moins d'1 an	407,0	422,8	386,9
DETTES LOCATIVES	1 620,5	1 670,3	1 681,6

3.3. Stocks – Clients – Autres actifs courants

3.3.1. Stocks

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Produits finis et marchandises	3 375,5	2 770,3	2 492,2
Matières premières, articles de conditionnement et en cours	1 178,1	838,6	643,4
Valeurs brutes	4 553,6	3 608,9	3 135,6
Provisions pour dépréciation	474,2	442,1	459,8
STOCKS ET EN-COURS NETS	4 079,4	3 166,9	2 675,8

3.3.2. Créances clients

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Valeur brute	4 792,3	4 069,7	3 565,4
Provisions pour dépréciation	36,8	48,7	54,1
VALEUR NETTE	4 755,5	4 021,0	3 511,3

Les créances clients ont une échéance inférieure à un an. Les dépréciations des créances commerciales tiennent compte du niveau de pertes attendues du portefeuille client dès l'initiation de la créance. Par ailleurs, sauf exception lorsque les conditions locales ne le permettent pas, le Groupe a une couverture d'assurance sur ses filiales.

En conséquence, le risque de non-recouvrement des créances clients est minimisé d'autant, ce que traduit le niveau de provisionnement qui reste inférieur à 2 % des créances brutes à fin 2022.

3.3.3. Autres actifs courants

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Créances fiscales (hors impôts sur les bénéfices) et sociales	831,6	707,9	639,0
Charges constatées d'avance	617,3	503,6	452,2
Instruments dérivés	260,9	67,6	183,0
Actifs financiers courants	23,1	4,8	6,7
Autres actifs courants ⁽¹⁾	690,2	753,9	451,8
TOTAL	2 423,2	2 037,9	1 732,7

(1) Les autres actifs courants correspondent essentiellement à des ristournes de fin d'année pour 178,8 millions d'euros et à des avances et acomptes sur commandes pour 201,1 millions d'euros.

3.4. Autres passifs courants

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Dettes sociales et fiscales (hors impôts sur les bénéfices)	1 853,2	1 628,3	1 533,8
Ristournes de fin d'année, autres avoirs à émettre et clients créditeurs	1 651,2	1 326,4	1 244,5
Dettes sur immobilisations	418,0	386,6	385,1
Instruments dérivés	170,6	240,4	94,9
Autres passifs courants ⁽¹⁾	391,5	399,1	424,3
TOTAL	4 484,6	3 980,8	3 682,5

(1) Les autres passifs courants correspondent essentiellement à des produits constatés d'avance pour 135,4 millions d'euros et autres dettes diverses pour 178,1 millions d'euros.

3.5. Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Elles se ventilent de la façon suivante :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Stocks	- 865,4	- 373,3	101,9
Clients	- 717,6	- 407,1	315,3
Fournisseurs	247,9	1 086,8	345,3
Autres créances et dettes	323,8	- 218,5	- 33,3
TOTAL	- 1 011,3	88,0	729,2

NOTE 4. Autres produits et charges opérationnels

Principes comptables

Autres produits et charges

Le poste *Autres produits et charges* inclut les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée.

Le coût des opérations de restructuration est intégralement provisionné dès lors qu'il résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, liées directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisées dans les coûts de restructuration.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel se calcule à partir du résultat d'exploitation et intègre les autres produits et charges tels que les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs et les coûts de restructuration.

Ce poste se décline comme suit :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Plus ou moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels ⁽¹⁾	- 7,4	- 0,4	- 3,5
Dépréciation des actifs corporels et incorporels ⁽²⁾	- 39,0	- 337,5	- 89,8
Coûts de restructuration ⁽³⁾	- 172,6	- 149,6	- 382,1
Autres ⁽⁴⁾	- 22,5	55,5	- 233,5
TOTAL	- 241,5	- 432,0	- 709,0

(1) Dont :

- en 2022, principalement la moins-value de 8,8 millions d'euros en lien avec la cession d'actifs Dermablend aux États-Unis ;
- en 2020, principalement la moins-value de cession de Roger & Gallet pour 2,7 millions d'euros (après impairment constaté au 31 décembre 2019 sur les actifs incorporels pour 62 millions d'euros).

(2) Dont :

- en 2022, dépréciation de la marque Decléor à hauteur de 39 millions d'euros ;
- en 2021, l'écart d'acquisition de IT Cosmetics pour 254,7 millions d'euros ainsi que la marque Magic à hauteur de 82,8 millions d'euros ;
- en 2020, la marque et l'écart d'acquisition résiduels de Clarisonic pour respectivement 63,6 millions d'euros et 24,6 millions d'euros en raison de l'arrêt de la marque.

(3) Dont :

- en 2022, principalement la perte liée au processus de cession de Logocos pour 114,6 millions d'euros suite à la signature d'un accord le 2 décembre 2022, ce projet devant être finalisé d'ici mars 2023, la poursuite de la refonte des forces de vente de la Division Produits Grand Public en Europe pour 14,5 millions d'euros, la réorganisation des structures opérationnelles en Europe et Sapmena pour 23,1 millions d'euros ;
- en 2021, la poursuite de la refonte de l'organisation et de la distribution des Divisions Luxe et Professionnelle en Europe pour 60,8 millions d'euros, la réorganisation des forces de vente de la Division Produits Grand Public en Asie du Nord pour 29 millions d'euros, la restructuration d'une activité industrielle en Europe de l'Est pour 10 millions d'euros, la restructuration de l'activité de production en Allemagne pour 18,2 millions d'euros ainsi que la réorganisation des circuits de distribution d'Urban Decay dans 17 pays pour 9,2 millions d'euros ;
- en 2020, la réorganisation des structures de distribution de la Division Luxe en Amérique du Nord pour 96,3 millions d'euros et en Asie Pacifique pour 27,2 millions d'euros, le recentrage de certains circuits de distribution en Chine pour 27,8 millions d'euros, la réorganisation des structures organisationnelles et de distribution des Divisions Luxe et Professionnelle en Europe de l'Ouest pour 85,9 millions d'euros, la poursuite de la refonte des circuits de distribution de NYX Professional Makeup pour 66,3 millions d'euros, le repositionnement des marques Decléor Carita et leur stratégie de commercialisation pour 22,5 millions d'euros ainsi que l'impact opérationnel de l'arrêt de la marque Clarisonic pour 18,9 millions d'euros.

(4) Dont :

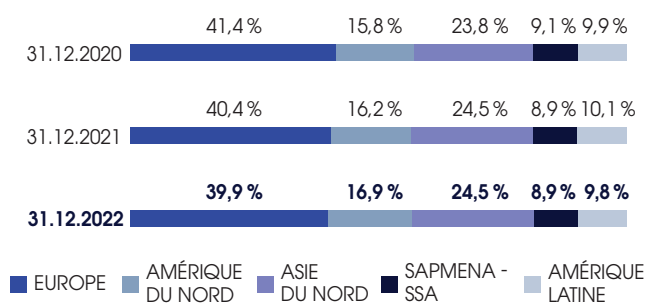
- en 2022, des dons philanthropiques pour 25,3 millions d'euros, des coûts exceptionnels liés au conflit en Ukraine pour 18,4 millions d'euros ainsi que les frais relatifs aux acquisitions pour 14,9 millions d'euros partiellement compensés par la revalorisation à la baisse des dettes d'Earn-out pour - 21,2 millions d'euros ;
 - en 2021, une reprise de provision pour 45,6 millions d'euros au titre d'un litige relatif à la propriété intellectuelle, la revalorisation à la baisse des dettes d'Earn-out Style Nanda et Atelier Cologne pour 44,2 millions d'euros partiellement compensée par des dons philanthropiques pour 16 millions d'euros ainsi que les frais relatifs aux acquisitions pour 14,3 millions d'euros ;
 - en 2020, certains coûts spécifiques et identifiables liés aux conséquences de la crise sanitaire supportés sur le 1^{er} semestre incluant des coûts sanitaires incrimementaux pour 27 millions d'euros (mesures complémentaires d'hygiène, mesures de protection pour les salariés, caméras thermiques...) et des coûts engendrés par un arrêt soudain et total de l'activité sur les périodes bien définies de « lock down » imposé par les autorités locales pour 43 millions d'euros liés aux points de vente en propre (principalement les salaires des conseillères de beauté et les coûts liés à l'amortissement des droits d'utilisation des boutiques nets des éventuelles subventions reçues des bailleurs) et pour 70 millions d'euros correspondant principalement aux salaires de la force de vente de la Division Produits Professionnels, des conseillères de beauté dans les Department stores de la Division Luxe et des forces de vente des Medical Doctors interdits de visite aux États-Unis.
- Les frais relatifs aux acquisitions pour 24 millions d'euros, des litiges relatifs à la propriété intellectuelle pour 20 millions d'euros.

NOTE 5. Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel

5.1. Effectifs

	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Europe	34 856	34 503	35 372
Amérique du Nord	14 788	13 806	13 492
Asie du Nord	21 387	20 900	20 345
SAPMENA - SSA	7 797	7 609	7 739
Amérique Latine	8 541	8 594	8 444
GROUPE ⁽¹⁾	87 369	85 412	85 392

(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence.



5.2. Frais de personnel

En millions d'euros	2022	2021	2020
Frais de personnel (charges sociales incluses) ⁽¹⁾	7 263,7	6 471,1	6 124,2

(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence.

Les frais de personnel incluent les coûts des charges de retraite (hors composante financière), les rémunérations liées aux actions gratuites ainsi que les impôts et taxes sur rémunérations.

5.3. Rémunération des dirigeants

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordés au Comité de Direction et au Conseil d'Administration se ventilent comme suit :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Jetons de présence	1,3	1,4	1,4
Salaires et avantages en nature y compris charges sociales	40,4	40,5	40,3
Charges de retraite	10,2	11,2	12,9
CHARGES D' ACTIONS GRATUITES	28,9	27,2	27,5

Le nombre des dirigeants et membres du Comité de Direction, est de 20 membres au 31 décembre 2022 contre 19 membres au 31 décembre 2021 et 20 membres au 31 décembre 2020.

5.4. Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme

Principes comptables

Le Groupe participe, selon les lois et usages de chaque pays, à des régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Pour les régimes à prestations définies, les caractéristiques des régimes en vigueur au sein du Groupe sont les suivantes :

- en France, les obligations conventionnelles prévoient des indemnités de fin de carrière spécifiques. Par ailleurs, il a été mis en place un régime de congé de fin de carrière ainsi qu'un régime de retraite à prestations définies. Il existe de plus dans certaines sociétés du Groupe une couverture médicale partiellement prise en charge par le Groupe et bénéficiant aux retraités. Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle ;
- à l'étranger, lorsqu'il existe des régimes de retraites ou d'autres engagements spécifiques à prestations définies, les engagements actuariels correspondants, nets des fonds capitalisés affectés à leur couverture, sont également pris en charge.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- les droits supplémentaires acquis par les salariés au cours de cet exercice ;
- l'incidence des modifications éventuelles de régimes sur les années antérieures ou de nouveaux régimes ;
- la variation de l'actualisation des droits existant en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- le produit des fonds externes calculé sur la base du taux d'actualisation de l'obligation.

Ces deux derniers éléments représentent la composante financière de la charge de retraite. Cette dernière est ainsi présentée dans le Résultat financier dans la rubrique *Autres produits et charges financiers*.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation au titre de chaque régime, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements et des actifs de couverture est effectuée chaque année et tient compte, notamment pour la valorisation des engagements, de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Le Groupe utilise une approche granulaire simplifiée pour le calcul du coût des services rendus au cours de l'exercice. Cette approche simplifiée consiste à utiliser deux taux d'actualisation distincts pour le calcul de l'engagement et le coût des services rendus basés sur les durations des flux futurs de chacun de ces éléments. La charge financière est calculée en appliquant le taux d'actualisation de l'engagement aux obligations, aux actifs ainsi que le taux d'intérêt différencié au coût des services rendus au cours de l'exercice.

Les pertes et gains actuariels pour les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en capitaux propres.

Les écarts actuariels constatés sur les autres avantages tels que jubilés, médailles... sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est constatée au passif du bilan, dans la rubrique *Provisions pour retraites et autres avantages*.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des engagements tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les principales hypothèses moyennes pondérées se déclinent comme suit pour le Groupe :

En %	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Taux d'actualisation (engagement)	4,2 %	1,6 %	1,1 %
Taux d'actualisation (coût services rendus) *	4,2 %	1,8 %	1,4 %
Taux de progression des salaires	3,7 %	3,6 %	3,4 %

* Utilisés pour le coût des services rendus de l'exercice suivant.

	31.12.2022			31.12.2021			31.12.2020		
	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final
Taux d'évolution des coûts médicaux	5,4 %	4,3 %	2027	5,3 %	4,2 %	2027	5,3 %	4,2 %	2027

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations des émetteurs privés, de très bonne qualité de signature, de durée correspondant à celle de l'engagement.

Le niveau de qualité retenu est apprécié par référence à la notation minimale AA-/Aa3 auprès de l'une des trois principales agences de notation financière.

Les taux d'actualisation se déclinent comme suit par zone géographique :

En %	2022	2021	2020
Moyenne pondérée tous pays sur base de l'engagement	4,2 %	1,6 %	1,1 %
Dont :			
Zone Euro			
Taux d'actualisation (engagement) ⁽¹⁾	3,7 %	1,0 %	0,5 %
Taux d'actualisation (coût services rendus) *	3,7 %	1,1 %	0,6 %
États-Unis			
Taux d'actualisation (engagement)	5,0 %	2,5 %	2,0 %
Taux d'actualisation (coût services rendus) *	5,3 %	2,8 %	2,3 %
Royaume-Uni			
Taux d'actualisation (engagement)	4,8 %	2,0 %	1,5 %
Taux d'actualisation (coût services rendus) *	4,8 %	2,0 %	1,5 %

(1) La moyenne pondérée résulte pour 2022 d'un taux d'actualisation de 3,73 % pour les régimes de rente d'une durée moyenne de 16,25 ans et d'un taux de 3,63 % pour les régimes de capitaux d'une durée moyenne de 10,56 ans.

* Utilisés pour le coût des services rendus de l'exercice suivant.

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 131,5 millions d'euros sur la zone euro, de 76,0 millions d'euros sur les États-Unis et de 38,7 millions d'euros sur le Royaume-Uni.

Les taux de rendement prospectif des actifs de couverture sont alignés sur les taux d'actualisation.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

En %	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Actions ⁽¹⁾	34,0 %	36,6 %	35,2 %
Obligations	51,5 %	54,1 %	57,2 %
Immobilier ⁽²⁾	5,9 %	4,3 %	4,6 %
Placements monétaires	3,4 %	3,3 %	0,9 %
Divers	5,2 %	1,7 %	2,1 %
TOTAUX	100 %	100 %	100 %

(1) Dont actions L'Oréal : néant.

(2) Dont locaux occupés par l'entreprise : néant.

La répartition des actifs de couverture doit respecter des limites de placement entre les différentes catégories d'actifs et répondre à des critères de notation minimum pour les placements monétaires et les obligations.

Les variations durant les exercices 2022, 2021 et 2020 s'analysent comme suit :

En millions d'euros	Dettes actuarielles	Actifs de couverture	Engagements nets
Solde au 31 décembre 2019	4 974,5	- 4 201,6	772,9
Coûts des services rendus au cours de la période	201,2	—	201,2
Effet de l'actualisation	80,0	—	80,0
Rendement attendu des fonds	—	- 66,7	- 66,7
Droits passés : créations/modifications de régimes	- 12,7	—	- 12,7
Réductions de régimes	- 21,2	—	- 21,2
Liquidations de régimes	- 1,0	1,1	0,2
Prestations versées	- 227,7	161,9	- 65,9
Cotisations versées	4,1	- 85,3	- 81,3
Écarts actuariels	483,1	- 257,5	225,6
Effet de la variation des taux de change	- 167,0	139,8	- 27,2
Autres mouvements	5,1	3,3	8,4
Solde au 31 décembre 2020	5 318,4	- 4 305,0	1 013,5
Coûts des services rendus au cours de la période	221,9	—	221,9
Effet de l'actualisation	60,5	—	60,5
Rendement attendu des fonds	—	- 50,4	- 50,4
Droits passés : créations/modifications de régimes	- 10,0	—	- 10,0
Réductions de régimes	- 16,7	—	- 16,7
Liquidations de régimes	1,1	—	1,1
Prestations versées	- 221,6	174,7	- 46,9
Cotisations versées	6,4	- 101,1	- 94,6
Écarts actuariels	- 329,9	- 255,2	- 585,2
Effet de la variation des taux de change	159,0	- 151,4	7,5
Autres mouvements ⁽¹⁾	- 141,9	1,8	- 140,0
Solde au 31 décembre 2021	5 047,2	- 4 686,6	360,6
Coûts des services rendus au cours de la période	236,0	—	236,0
Effet de l'actualisation	86,6	—	86,6
Rendement attendu des fonds	—	- 80,1	- 80,1
Droits passés : créations/modifications de régimes	- 0,8	—	- 0,8
Réductions de régimes	- 15,1	—	- 15,1
Liquidations de régimes	0,3	—	0,3
Prestations versées	- 238,6	180,0	- 58,7
Cotisations versées	7,3	- 98,7	- 91,3
Écarts actuariels	- 1 431,6	1 036,1	- 395,5
Effet de la variation des taux de change	49,0	- 33,1	16,0
Autres mouvements	- 3,8	3,7	- 0,1
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2022	3 736,5	- 3 678,7	57,9

(1) Dont - 137,4 millions d'euros liés à l'application de l'interprétation IFRIC 2021 relative à IAS 19 « Avantages du personnel » portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service.

L'engagement net se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Engagement net	57,9	360,6	1 013,5
Excédents de financement des engagements de retraite détenus en actifs	- 400,0	—	—
Provision au bilan	457,9	360,6	1 013,5

La valeur actuelle totale des engagements se ventile comme suit entre les plans totalement ou partiellement financés et ceux non couverts par des actifs financiers :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Valeur actuelle des engagements partiellement ou totalement couverts par des actifs financiers	3 325,7	4 635,0	4 832,5
Valeur de marché des fonds investis	3 678,7	4 686,6	4 304,9
Position nette des engagements partiellement ou totalement financés	- 352,9	- 51,6	527,6
Valeur actuelle des engagements totalement non couverts par des actifs financiers	410,8	412,2	485,9

Les coûts de retraite pris en charges sont inclus avec les frais de personnel en exploitation et en charge financière pour leur composante financière et se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2022	2021	2020
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	236,0	221,9	201,2
Effet de l'actualisation des droits acquis	86,6	60,5	80,0
Rendement attendu des fonds	- 80,1	- 50,4	- 66,7
Créations/modifications de régimes	- 0,8	- 10,0	- 12,7
Réductions de régimes	- 15,1	- 16,7	- 21,2
Liquidations de régimes	0,3	1,1	0,2
TOTAL	226,9	206,4	180,9

Les cotisations dues aux caisses de retraites au titre des régimes à cotisations définies pour les exercices 2022, 2021 et 2020 se sont élevées respectivement à 670,6 millions d'euros, 559,3 millions d'euros et 511,3 millions d'euros.

L'évolution de 1 % du taux d'augmentation tendancielle des coûts médicaux se traduirait par les effets suivants :

<i>En millions d'euros</i>	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Dette actuarielle	5,84	- 5,70
Charge normale et charge d'intérêts	0,25	- 0,21

L'historique des pertes et gains actuariels se décline comme suit :

<i>En millions d'euros</i> 2022	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	100,3	1 036,1	1 192,0
Écarts actuariels démographiques	- 1,5	—	- 1,5
Écarts actuariels financiers	- 1 530,4	—	- 1 586,1
TOTAL	- 1 431,6	1 036,1	- 395,5

<i>En millions d'euros</i> 2021	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	31,5	- 255,2	- 223,7
Écarts actuariels démographiques	23,2	—	23,2
Écarts actuariels financiers	- 384,6	—	- 384,6
TOTAL	- 329,9	- 255,2	- 585,1

<i>En millions d'euros</i> 2020	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	40,3	- 257,5	- 217,2
Écarts actuariels démographiques	7,2	—	7,2
Écarts actuariels financiers	435,6	—	435,6
TOTAL	483,1	- 257,5	225,7

5.5. Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites – Plan d'actionariat salarié

Principes comptables

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement en actions », la valeur des actions gratuites accordées calculée à la date d'attribution des droits est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits, généralement 4 ans pour les actions gratuites.

La juste valeur des actions gratuites correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition. L'impact sur le résultat de la période de l'application de la norme IFRS 2 est pris en compte sur la ligne du compte de résultat *Frais commerciaux et administratifs* globalement au niveau du Groupe et n'est pas alloué aux Divisions ni aux zones géographiques.

a) Options de souscription ou d'achat d'actions

Il n'existe plus de plan d'options en vigueur au 31 décembre 2022.

Les données relatives à la totalité des plans d'options sur actions au cours des exercices 2022, 2021 et 2020 sont récapitulées ci-dessous :

	31.12.2022		31.12.2021		31.12.2020	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré
Nombre d'options non levées en début de période	—		57 397	83,19 €	524 193	81,91 €
Options attribuées			—		—	
Options exercées			- 52 397	83,19 €	- 465 796	81,76 €
Options caduques			- 5 000		- 1 000	
Nombre d'options non levées en fin de période	—		—		57 397	83,19 €
Dont :						
nombre d'options exerçables en fin de période					57 397	83,19 €
options caduques en fin de période					—	
Cours moyen pondéré de l'action				364,74 €		273,24 €

b) Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites dont la date d'acquisition est postérieure au 1^{er} janvier 2020.

Date d'attribution				
Plans de souscription	Date d'acquisition	Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises/remises	Nombre d'actions non acquises définitivement
20.04.2016	21.04.2020	906 100	835 725	—
20.04.2017	21.04.2021	906 000	742 276	—
17.04.2018	18.04.2022	931 000	868 575	—
18.04.2019	19.04.2023	843 075	450	801 400
14.10.2020	15.10.2024	713 660	385	691 150
07.10.2021	08.10.2025	588 750	105	578 325
13.10.2022	14.10.2026	700 000	—	700 000

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de 4 ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan.

Les conditions de performance concernent pour les plans du 7 octobre 2021, 14 octobre 2020 et 18 avril 2019 :

- à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance – par rapport à celle d'un panel de concurrents – du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices :
 - 2022, 2023 et 2024 pour le plan 2021,
 - 2021, 2022 et 2023 pour le plan 2020,
 - 2020, 2021 et 2022 pour le plan 2019 ;
- à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe pour les plans du 7 octobre 2021, 14 octobre 2020 et 18 avril 2019.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices :

- 2022, 2023 et 2024 pour le plan 2021 ;
- 2021, 2022 et 2023 pour le plan 2020 ;
- 2020, 2021 et 2022 pour le plan 2019 ;

et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

Pour le plan du 13 octobre 2022, les conditions de performance concernent :

- à hauteur de 80 % de critères de performance de nature financière dont :
 - pour une moitié, croissance – par rapport à celle d'un panel de concurrents – du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2023, 2024 et 2025,

- pour l'autre moitié l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe. Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2023, 2024 et 2025 ;
- à hauteur de 20 % de critères de performance de nature extra-financière dont :
 - 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur,
 - 5 % lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 100 actions.

Les plans du 20 avril 2016, du 20 avril 2017 et du 17 avril 2018 ont été définitivement attribués par l'émission respectivement de 835 600 actions le 21 avril 2020, 742 276 actions le 21 avril 2021 et 868 225 actions le 19 avril 2022. Le nombre d'actions définitivement attribuées pour le plan du 17 avril 2018 a tenu compte du pourcentage de performance atteint à l'issue du plan.

Au 31 décembre 2022, les conditions de performance des plans en cours ont été supposées réalisées.

La juste valeur des actions gratuites attribuées est déterminée selon les hypothèses suivantes :

Date d'attribution	Plans de souscription						
	Avril 2016	Avril 2017	Avril 2018	Avril 2019	Octobre 2020	Octobre 2021	Octobre 2022
Taux de rendement sans risque	- 0,06 %	- 0,35 %	- 0,28 %	- 0,25 %	- 0,53 %	- 0,60 %	2,24 %
Décote d'illiquidité résidents	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Dividendes attendus	1,85 %	1,82 %	1,85 %	1,58 %	1,34 %	1,11 %	1,46 %
Cours de l'action	168,10 €	181,75 €	191,85 €	243,80 €	288,00 €	360,00 €	327,80 €
Juste valeur							
• résidents français	154,32 €	166,90 €	176,17 €	226,25 €	269,37 €	339,34 €	303,33 €
• non-résidents	154,32 €	166,90 €	176,17 €	226,25 €	269,37 €	339,34 €	303,33 €

La charge comptabilisée en 2022, 2021 et 2020 s'élève respectivement à 155,3 millions d'euros, 152,3 millions d'euros et 120,1 millions d'euros.

c) Augmentation de capital réservée aux salariés

En juin 2022, les salariés du Groupe ont pu souscrire à un Plan d'Actionnariat selon une formule classique avec décote et abondement.

Le prix de souscription a été fixé à 254,90 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Directeur Général fixant les dates de la période de souscription du 8 juin au 22 juin 2022 au cours de laquelle 410 943 actions ont été souscrites. Ce chiffre ne tient pas compte de la souscription réservée à un *Trustee* de droit anglais, dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* mis en place au bénéfice des collaborateurs du Groupe au Royaume-Uni, dont le nombre d'actions définitif ne sera connu qu'en octobre 2023.

Pour les salariés français, des actions ont été offertes gratuitement à la souscription en fonction de leur apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites.

Pour les salariés des autres pays, des actions ont été offertes via un plan d'attribution d'actions gratuites assorti d'une condition de présence du salarié et en fonction de l'apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites. Les actions seront attribuées aux salariés le 26 juillet 2027 sous réserve de leur présence dans le Groupe à cette date.

La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles.

L'augmentation de capital a eu lieu le 26 juillet 2022 à hauteur de 448 267 actions y compris les actions abondées.

La charge IFRS 2 au titre des actions gratuites accordées s'élève à :

- 9,5 millions d'euros pour les salariés français sur la base du prix de souscription de 254,90 euros par action ; et
- 12,2 millions d'euros pour les salariés à l'international.

Ce coût est amorti sur la durée d'acquisition des droits et correspond à la valeur de référence de l'action ajustée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits soit 286,36 euros par action.

La charge IFRS 2 au titre des plans d'actionnariat salariés constatée sur l'exercice 2022 s'élève à 13,7 millions d'euros correspondant aux plans 2018, 2020 et 2022.

Pour les exercices 2020 et 2021 la charge d'IFRS 2 s'élevait respectivement à 9,7 millions d'euros et 2,8 millions d'euros.

NOTE 6. Impôts sur les résultats

Principes comptables

La charge d'impôt sur les résultats correspond à la somme des impôts exigibles de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées. Celles-ci sont calculées sur toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon une approche bilantielle avec application du report variable.

Le retraitement des actifs et passifs liés aux contrats de location donne lieu à comptabilisation d'un impôt différé.

Les impôts différés incluent les impôts non récupérables portant sur des distributions décidées ou probables.

Ils sont évalués en utilisant le taux d'impôt et les règles fiscales en vigueur à la clôture et applicables lorsque les différences temporaires se résorberont.

Les impôts différés actifs ne sont constatés sur des pertes fiscales reportables des entités consolidées que s'il est probable que les entités pourront les récupérer grâce à l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours de la période de validité des actifs d'impôts différés.

Le régime français d'intégration fiscale permet à certaines sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante, L'Oréal, reste redevable. Il existe par ailleurs des régimes d'intégration fiscale hors de la France.

Les positions fiscales incertaines sont classées au bilan sur la ligne *Passifs d'Impôts non courants*. Elles correspondent à l'estimation des risques et litiges de nature fiscale relative à l'impôt sur les résultats des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

6.1. Détail des impôts sur les résultats

En millions d'euros	2022	2021	2020
Impôts exigibles	1 995,9	1 361,7	1 219,9
Impôts différés	- 96,5	83,6	- 10,1
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	1 899,4	1 445,4	1 209,8

6.2. Analyse de la charge d'impôt

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence	7 610,6	6 046,9	4 776,5
Taux théorique d'imposition	24,36 %	24,72 %	26,37 %
Charge d'impôt attendue	1 853,9	1 494,8	1 259,7
Effet des différences permanentes	102,7	17,3	31,4
Effet des différences de taux d'impôts	- 154,0	- 74,3	- 129,9
Variation des impôts différés non constatés	4,1	3,5	1,7
Effets des passifs d'impôts non courants	17,3	- 11,9	108,2
Autres ⁽¹⁾	75,4	16,0	- 61,3
CHARGE D'IMPÔT GROUPE	1 899,4	1 445,4	1 209,8

(1) Dont crédits d'impôts et impôts sur distribution.

La charge d'impôt attendue est le cumul du produit pour chaque pays, du résultat avant impôt et du taux normal d'imposition. Le taux théorique d'imposition est le quotient du cumul de la charge d'impôt attendue par le résultat consolidé avant impôt.

En cas d'existence de taux réduits pour certains pays en sus du taux normal d'imposition, l'impact est pris en compte sur la ligne *Effet des différences de taux d'impôt*.

6.3. Impôts différés au bilan

La variation nette des impositions différées (situation active et passive) s'analyse comme suit :

En millions d'euros

Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2019	777,3
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2019	- 737,7
Effet résultat	10,1
Effet change	- 8,5
Autres effets ⁽¹⁾	62,1
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2020	809,9
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2020	- 706,6
Effet résultat	- 83,6
Effet change	- 7,4
Autres effets ⁽¹⁾	- 126,0
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2021	696,5
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2021	- 810,3
Effet résultat	96,5
Effet change	- 17,0
Autres effets ⁽¹⁾	- 70,3
SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF AU 31 DÉCEMBRE 2022	801,1
SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF AU 31 DÉCEMBRE 2022	- 905,6

(1) Dont pour l'essentiel, l'effet d'impôt différé en capitaux propres sur les instruments de couverture de change ainsi que l'effet d'impôt sur les écarts actuariels constatés en capitaux propres.

Les impôts différés actif et passif enregistrés au bilan se ventilent par nature comme suit :

En millions d'euros	31.12.2022		31.12.2021		31.12.2020	
	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif
Différences temporaires	777,7	589,5	672,3	498,8	783,3	431,4
Impôt différé passif sur réévaluation Sanofi		316,1		311,5		275,2
Crédits d'impôts et reports fiscaux déficitaires	23,4		24,2		26,6	
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	801,1	905,6	696,5	810,3	809,9	706,6

Les impôts différés actifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les pensions et indemnités de départ en retraite (20,9 millions d'euros, 93,6 millions d'euros et 263,8 millions d'euros respectivement à fin 2022, à fin 2021 et à fin 2020), les provisions pour risques et charges (192,7 millions d'euros, 115,9 millions d'euros et 135,8 millions d'euros à fin 2022, à fin 2021 et à fin 2020) et les marges intra-groupe comprises dans les stocks (235,8 millions d'euros, 192,2 millions d'euros et 224,1 millions d'euros respectivement à fin 2022, à fin 2021 et à fin 2020).

Les impôts différés passifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements d'entreprises hormis les écarts d'acquisition non déductibles fiscalement.

Les actifs d'impôts différés dont la récupération n'est pas jugée probable ne sont pas enregistrés dans les états financiers ; ils s'élèvent à 20,4 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 16,4 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 14,3 millions d'euros au 31 décembre 2020.

NOTE 7. Actifs incorporels

7.1. Écarts d'acquisition

Principes comptables

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les écarts d'évaluation identifiés lors de l'acquisition sont comptabilisés dans les postes d'actifs et passifs concernés.

L'écart résiduel représentatif de la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs identifiés est comptabilisé en *Écarts d'acquisition* et alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les bénéfices ou synergies de l'acquisition sont attendus.

Les écarts d'acquisition dégagés lors de l'acquisition d'une société mise en équivalence sont présentés sur la ligne *Titres mis en équivalence*.

Pour les regroupements d'entreprises, les principales dispositions sont les suivantes :

- lors de chaque acquisition, le Groupe doit choisir entre la comptabilisation de la totalité de l'écart d'acquisition, indépendamment du pourcentage d'intérêt acquis, ou de la quote-part acquise par le Groupe, seule méthode précédemment admise ;
- les actifs d'impôt différé reconnus après l'achèvement de la comptabilisation initiale sont comptabilisés en résultat, sans réduction, comme précédemment, du montant de l'écart d'acquisition qui aurait été constaté si l'actif d'impôt différé avait été comptabilisé en tant qu'actif identifiable à la date d'acquisition ;
- les coûts encourus au titre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges et non plus inclus dans le coût d'acquisition ;
- le prix d'acquisition, lorsqu'il inclut une part conditionnelle, est évalué et reconnu à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations subséquentes de juste valeur notamment sur la partie conditionnelle présentée en passif sont reconnues en résultat en *Autres produits et charges* et non plus enregistrées en ajustement de l'écart d'acquisition ;
- toute participation antérieure détenue dans l'entreprise acquise avant une prise de contrôle, est réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition et le produit ou la perte correspondant reconnu dans le compte de résultat ;
- les engagements de rachats de minoritaires sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition et comptabilisés en dette financière. Les variations subséquentes de juste valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont affectés par Unités Génératrices de Trésorerie ou regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales.

En millions d'euros 2022	31.12.2021	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	Écarts de change	31.12.2022
Redken/PureOlogy	678,1	0,7		29,4	708,2
L'Oréal Professionnel/Kérastase	417,9			11,6	429,5
Matrix	409,1			19,7	428,8
Total Produits Professionnels	1 505,1	0,7	—	60,7	1 566,5
L'Oréal Paris	1 169,4			17,5	1 186,9
Maquillage Mass Market	1 019,9		4,2	36,5	1 060,6
Garnier	466,2		- 53,6	9,8	422,4
Stylenanda	420,7			- 0,6	420,1
NYX Professional Makeup	324,8			16,5	341,3
LaSCAD	156,4			—	156,4
Autres	375,5			- 2,8	372,6
Total Produits Grand Public	3 932,9	—	- 49,5	76,9	3 960,3
Parfums	1 453,5			18,6	1 472,1
Lancôme	837,9			- 1,5	836,4
YSL Beauté	536,0			0,4	536,5
IT Cosmetics	515,4			19,1	534,5
Skincare Luxe ⁽¹⁾	492,9		- 64,2	- 0,1	428,7
Urban Decay	151,3			8,0	159,3
Shu Uemura	136,6			- 9,0	127,6
Autres	246,0	—	—	- 18,6	227,4
Total L'Oréal Luxe	4 369,6	—	- 64,2	16,9	4 322,3
SkinCeuticals ⁽²⁾	145,1	610,1		- 36,7	718,5
CeraVe	632,0			18,9	650,9
Vichy	321,6			5,6	327,3
La Roche-Posay	168,2			3,7	171,9
Total Cosmétique Active	1 266,9	610,1	—	- 8,5	1 868,5
TOTAL GROUPE	11 074,5	610,8	- 113,7	146,0	11 717,7

(1) L'UGT Skincare Luxe comprend les signatures Kiehl's, Takami et Youth To The People.

(2) L'UGT SkinCeuticals comprend également l'acquisition Skinbetter Science réalisée sur 2022, et la signature Decléor.

Les acquisitions de l'exercice 2022 concernent principalement Skinbetter Science à hauteur de 610,1 millions d'euros.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la perte de valeur de 53,6 millions d'euros sur Logocos ainsi que l'allocation définitive du goodwill Youth To The People.

Le cumul des dépréciations sur IT Cosmetics, L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson et Yue Sai s'élève respectivement à - 281,9 millions d'euros, - 316,7 millions d'euros, - 160,9 millions d'euros, - 154,5 millions d'euros et - 32,7 millions d'euros au 31 décembre 2022.

En millions d'euros 2021	31.12.2020	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	Écarts de change	31.12.2021
Redken/PureOlogy	639,2	1,5		37,3	678,1
L'Oréal Professionnel/Kérastase	403,7			14,3	417,9
Matrix	382,4	0,2		26,5	409,1
Total Produits Professionnels	1 425,3	1,7		78,1	1 505,1
L'Oréal Paris	1 132,0		6,3	31,1	1 169,4
Maquillage Mass Market	971,5		2,4	46,0	1 019,9
Garnier	443,8		1,3	21,1	466,2
Stylenanda	423,7			- 3,0	420,7
NYX Professional Makeup	304,5			20,4	324,8
LaSCAD	156,4				156,4
Autres	341,2			34,2	375,5
Total Produits Grand Public	3 773,1	—	10,0	149,8	3 932,9
Parfums	1 468,3		1,5	- 16,3	1 453,5
Lancôme	829,1			8,8	837,9
YSL Beauté	535,5			0,5	536,0
IT cosmetics	736,5		- 254,7	33,6	515,4
Urban Decay	141,4			9,9	151,3
Shu Uemura	137,5			- 0,8	136,6
Autres	239,8	484,2		14,8	738,9
Total L'Oréal Luxe	4 088,1	484,2	- 253,2	50,5	4 369,6
CeraVe	608,7			23,3	632,0
Vichy	314,4			7,2	321,6
La Roche-Posay	163,6			4,6	168,2
Autres	140,9			4,2	145,1
Total Cosmétique Active	1 227,6	—	—	39,3	1 266,9
TOTAL GROUPE	10 514,1	485,9	- 243,2	317,7	11 074,5

Les acquisitions de l'exercice 2021 concernent principalement Takami et Youth to the People à hauteur de 484,2 millions d'euros.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la perte de valeur de 254,7 millions d'euros sur IT Cosmetics.

Le cumul des dépréciations sur IT Cosmetics, L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson et Yue Sai s'élève respectivement à 265,6 millions d'euros, 301,6 millions d'euros, 165,5 millions d'euros, 146,4 millions d'euros et 33,6 millions d'euros au 31 décembre 2021.

En millions d'euros 2020	31.12.2019	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	Écart de change	31.12.2020
Redken/PureOlogy	681,0	0,5		- 42,3	639,2
L'Oréal Professionnel/Kérastase	421,0			- 17,3	403,7
Matrix	413,1			- 30,7	382,4
Decléor et Carita ⁽¹⁾	137,4		- 137,4		—
Autres	3,2	- 3,2			—
Total Produits Professionnels	1 655,7	- 2,7	- 137,4	- 90,3	1 425,3
L'Oréal Paris	910,2	253,1	- 0,5	- 30,8	1 132,0
Maquillage Mass Market	1 037,9		1,3	- 67,7	971,5
Garnier	503,9		- 0,5	- 59,6	443,8
Stylenanda	430,7			- 7,0	423,7
NYX Professional Makeup	327,8			- 23,3	304,5
LaSCAD	158,3		- 1,9		156,4
Autres	356,8			- 15,6	341,2
Total Produits Grand Public	3 725,5	253,1	- 1,6	- 203,9	3 773,1
Parfums ⁽²⁾	457,7	1 119,4	- 106,9	- 1,9	1 468,3
Lancôme	832,6			- 3,5	829,1
IT Cosmetics	787,4			- 50,9	736,5
YSL Beauté	536,1			- 0,6	535,5
Skincare Premium ⁽¹⁾	—		172,8	0,2	173,0
Urban Decay	152,7			- 11,3	141,4
Shu Uemura	143,1			- 5,6	137,5
L'Oréal Beauty Device ⁽³⁾	24,6		- 24,6		—
Autres	67,5			- 0,7	66,8
Total L'Oréal Luxe	3 001,8	1 119,4	41,3	- 74,3	4 088,1
CeraVe	635,4			- 26,7	608,7
Vichy ⁽⁴⁾	323,8	- 1,1		- 8,3	314,4
La Roche-Posay	169,0			- 5,4	163,6
Autres ⁽¹⁾	74,5		71,2	- 4,8	140,9
Total Cosmétique Active	1 202,7	- 1,1	71,3	- 45,2	1 227,6
TOTAL GROUPE	9 585,6	1 368,7	- 26,4	- 413,7	10 514,2

(1) Reclassement lié à Decléor/Carita.

(2) Allocation de l'écart d'acquisition d'Azzaro-Mugler à l'Unité Génératrice de Trésorerie Parfums.

(3) Suite à l'arrêt de la marque Clarisonic, l'écart d'acquisition résiduel a été totalement déprécié.

(4) Cession de la marque Roger & Gallet le 29 juin 2020.

Les acquisitions de l'exercice 2020 concernent principalement Azzaro/Mugler et Thayers à hauteur de 1 372 millions d'euros.

Suite au repositionnement stratégique des marques Decléor et Carita dans les Divisions Cosmétique Active et Luxe effectif au 1^{er} juillet 2020, l'écart d'acquisition Decléor-Carita de 137,4 millions d'euros a été réalloué respectivement dans l'Unité Génératrice de Trésorerie Skinceuticals pour Decléor à hauteur de 71,2 millions d'euros et dans la nouvelle Unité Génératrice de Trésorerie Skincare Premium pour Carita à hauteur de 66,1 millions d'euros au regard des synergies attendues entre les marques faisant partie de ces Unités Génératrices de Trésorerie.

L'écart d'acquisition Hélène Rubinstein de 106,9 millions d'euros a été réalloué à l'Unité Génératrice de Trésorerie Skincare Premium avec la marque Carita pour traduire la nouvelle organisation opérationnelle dédiée sur ces deux marques Skincare.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la perte de valeur de 25 millions d'euros sur Clarisonic en lien avec l'arrêt de la marque.

Le cumul des dépréciations sur L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson et Yue Sai s'élève respectivement à 282,9 millions d'euros, 149,1 millions d'euros, 136,5 millions d'euros et 30,3 millions d'euros au 31 décembre 2020.

7.2. Autres immobilisations incorporelles

Principes comptables

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur prix de revient. Les éléments incorporels identifiés lors d'une acquisition ainsi que les immobilisations incorporelles générées en interne sont inclus dans ce poste.

a) Immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Il s'agit principalement de marques, de relations clientèle ainsi que de formules ou brevets.

En ce qui concerne les marques, l'utilisation de la méthode des « flux de trésorerie actualisés » est privilégiée afin de faciliter le suivi de la valeur d'utilité après acquisition. Deux approches ont été mises en œuvre à ce jour :

- l'approche par la prime : cette méthode consiste à estimer la part des flux futurs générés par la marque par comparaison avec les flux futurs que l'activité pourrait générer sans la marque ;
- l'approche par les redevances : elle consiste à estimer la valeur de la marque par référence à des niveaux de redevances qui sont exigés pour l'utilisation de marques comparables. Elle s'appuie sur des projections de chiffres d'affaires établies par le Groupe.

Ces approches s'appuient sur une analyse qualitative de la marque qui assure la pertinence des hypothèses retenues. Le taux d'actualisation retenu se réfère au coût moyen pondéré du capital (WACC) de la cible acquise. Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché disponibles (de 2,5 % pour l'Europe et de 3 % pour le reste du monde, sauf cas spécifique).

Une marque peut avoir une durée d'utilité finie ou indéfinie.

Les marques locales destinées à être progressivement remplacées par une marque internationale déjà existante dans le Groupe sont à durée d'utilité finie.

Elles sont amorties sur la durée d'utilité estimée à la date d'acquisition.

Les marques à vocation internationale ont une durée d'utilité indéfinie. Elles font l'objet de tests de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre.

Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Le test de perte de valeur consiste à calculer la valeur recouvrable de la marque sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition.

En ce qui concerne les relations clientèle, cette notion recouvre les relations développées avec les clients soit par l'intermédiaire de contrats, soit de façon non contractuelle, de par les flux constants de revenus générés grâce à la position compétitive ou la notoriété de la cible dans son marché.

La durée d'utilité d'une relation clientèle est limitée et varie en fonction du taux d'attrition estimé des clients existants à l'acquisition.

Le Groupe peut être amené à identifier et valoriser des brevets et formules qu'il souhaite développer.

La valeur d'un brevet ou d'une formule est évaluée à partir des bénéfices futurs qui sont attendus de sa propriété dans le futur, selon l'approche par les redevances.

La durée d'amortissement des brevets correspond à la durée de protection juridique.

b) Immobilisations générées en interne

Il s'agit essentiellement de logiciels.

Les frais d'innovation des logiciels à usage interne sont capitalisés pour les phases de programmation, de codification et de tests. Les coûts des mises à jour importantes et des améliorations donnant lieu à des fonctionnalités supplémentaires sont également activés.

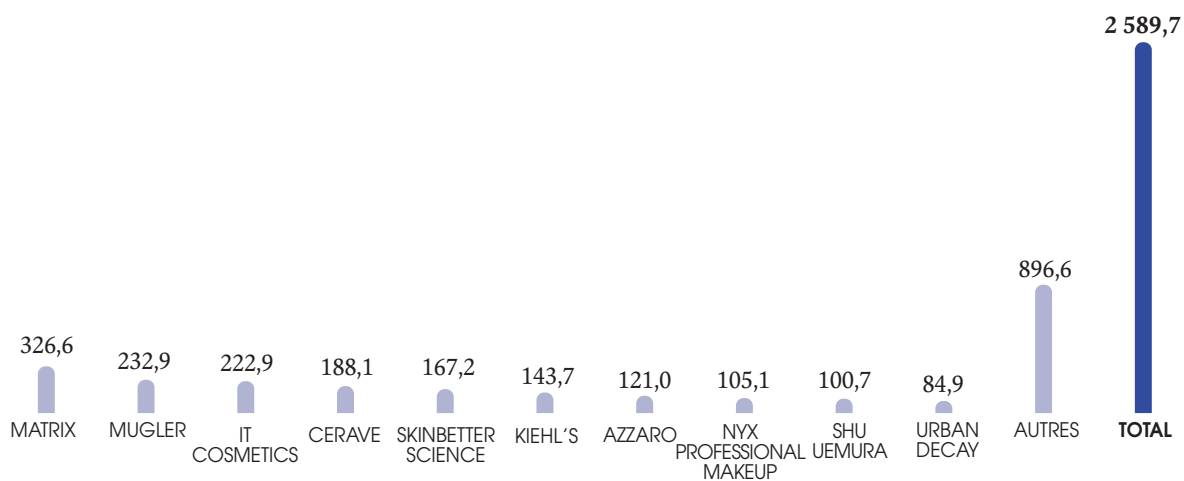
Les frais d'innovation capitalisés sont amortis à compter de la mise à disposition des logiciels dans l'entité concernée, sur la durée d'utilité probable d'utilisation, généralement entre cinq et huit ans.

En millions d'euros 2022	31.12.2021	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre ⁽²⁾	Autres mouvements ⁽¹⁾	Écart de change	31.12.2022
Marques à durée d'utilité indéfinie ⁽³⁾	2 301,0	10,8	- 15,7	182,0	65,0	46,6	2 589,7
Marques et gammes de produits amortissables	94,1	0,1			0,7	- 1,0	93,9
Concessions, brevets, licences	765,5	1,8	- 0,1	4,7	- 0,4	- 0,1	771,4
Logiciels	1 739,1	63,4	- 59,1		- 137,3	18,6	1 624,7
Relations clientèle	613,0	0,5		21,5		23,0	658,0
Immobilisations en cours	327,2	257,0	- 2,6		- 165,5	0,7	416,8
Autres	31,5	6,2	- 6,3		0,2	1,3	32,9
Valeurs brutes	5 871,4	339,7	- 83,9	208,2	- 237,4	89,1	6 187,1
Marques à durée d'utilité indéfinie	347,8				53,5	2,2	403,5
Marques et gammes de produits amortissables	77,9	2,2			0,5	- 1,0	79,6
Concessions, brevets, licences	194,7	15,0	- 0,1		- 0,5	1,3	210,3
Logiciels	1 229,2	166,5	- 59,1		- 109,1	13,8	1 241,3
Relations clientèle	536,6	27,7				22,5	586,8
Autres	22,5	8,4	- 6,3			0,9	25,5
Amortissements et provisions	2 408,7	219,7	- 65,5	—	- 55,6	39,7	2 547,0
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	3 462,8	120,0	- 18,4	208,2	- 181,9	49,4	3 640,1

(1) Les autres mouvements incluent pour l'essentiel l'impact du reclassement à l'ouverture sur les projets SaaS pour - 193 millions d'euros, à l'affectation de l'écart d'acquisition Youth to the People à la marque pour 65 millions d'euros, et la dépréciation de la marque Decléor pour - 39 millions d'euros et des marques Logona et Santé pour - 14,5 millions d'euros.

(2) Les variations de périmètre correspondent essentiellement à l'affectation provisoire de l'écart d'acquisition Skinbetter Science à la marque pour 182 millions d'euros, la relation clientèle pour 21,5 millions d'euros et la technologie pour 4,6 millions d'euros.

(3) À fin 2022, les marques à durée de vie indéfinie se déclinent comme suit en valeur brute :



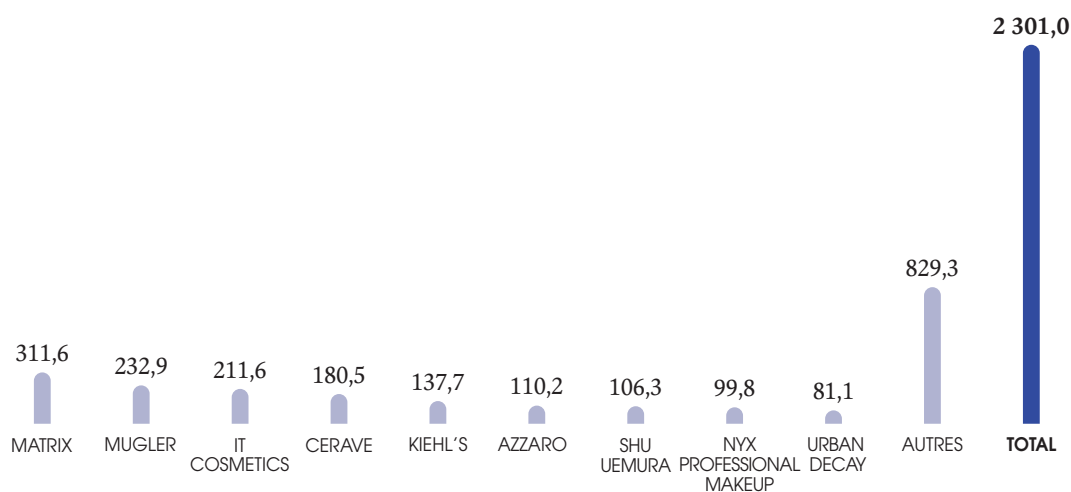
Le cumul des dépréciations relatives aux marques s'élève à 39 millions d'euros sur Decléor, 14,5 millions d'euros sur Logona et Santé, 133,4 millions d'euros sur Magic, 101,4 millions d'euros sur Clarisonic, 56,5 millions d'euros sur Softsheen-Carson, 44,8 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 14 millions d'euros sur Biomedic au 31 décembre 2022.

En millions d'euros 2021	31.12.2020	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre	Autres mouvements ⁽¹⁾	Écarts de change	31.12.2021
Marques à durée d'utilité indéfinie ⁽³⁾	2 200,4					100,6	2 301,0
Marques et gammes de produits amortissables	92,3		- 2,4		1,2	3,1	94,1
Concessions, brevets, licences	738,7	14,6	- 8,7	19,6	0,3	1,0	765,5
Logiciels	1 627,5	62,1	- 104,3	- 1,9	104,4	51,3	1 739,1
Relations clientèle	563,6	0,5	- 0,6	6,3		43,2	613,0
Immobilisations en cours	190,4	259,0			- 127,0	4,8	327,2
Autres	27,7	2,1	- 0,3		0,4	1,6	31,5
Valeurs brutes	5 440,6	338,3	- 116,3	24,0	- 20,7	205,6	5 871,4
Marques à durée d'utilité indéfinie ⁽²⁾	242,1	82,8				22,9	347,8
Marques et gammes de produits amortissables	73,6	3,2	- 2,4		0,5	3,0	77,9
Concessions, brevets, licences	180,1	21,8	- 8,7		- 0,1	1,5	194,7
Logiciels	1 114,1	193,7	- 101,9	- 2,1	- 11,3	36,7	1 229,2
Relations clientèle	455,1	43,1	- 0,6		0,7	38,3	536,6
Autres	19,3	2,4	- 0,3			1,1	22,5
Amortissements et provisions	2 084,3	347,0	- 113,9	- 2,1	- 10,2	103,5	2 408,7
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	3 356,3	- 8,7	- 2,5	26,2	- 10,4	102,1	3 462,8

(1) Les autres mouvements incluent pour l'essentiel l'effet de l'hyperinflation en Argentine.

(2) Dont dépréciation de la marque Magic pour 83 millions d'euros, en raison de la concurrence exacerbée sur le marché des masques en Chine et ses conséquences sur l'adhérence au Business Plan. La technologie Magic est en revanche déployée avec succès sur les marques Garnier et L'Oréal Paris mondialement.

(3) À fin 2021, les marques à durée de vie indéfinie se déclinent comme suit en valeur brute :

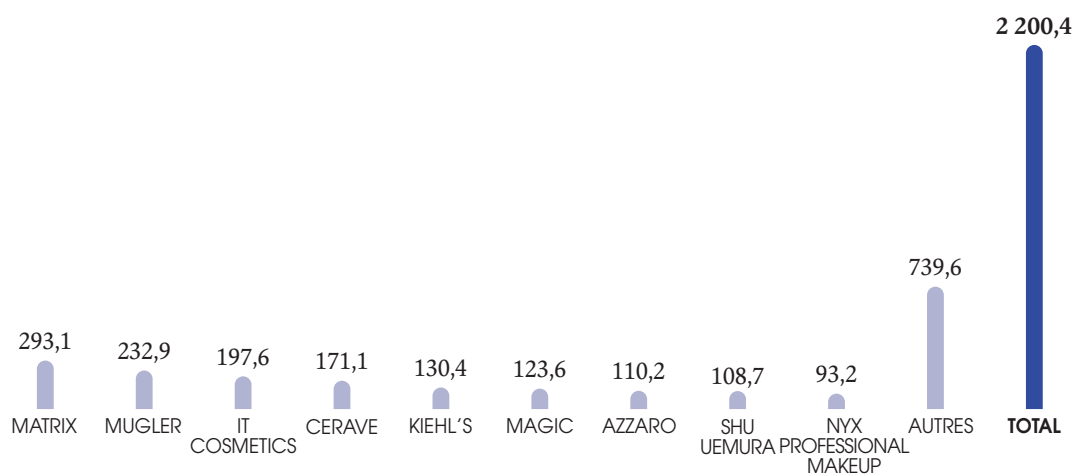


Le cumul des dépréciations relatives aux marques s'élève à 137,1 millions d'euros sur Magic, 96,5 millions d'euros sur Clarisonic, 54,2 millions d'euros sur Softsheen-Carson, 46,0 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 14,0 millions d'euros sur Biomedic au 31 décembre 2021.

En millions d'euros 2020	31.12.2019	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre ⁽²⁾	Autres mouvements ⁽¹⁾	Écarts de change	31.12.2020
Marques à durée d'utilité indéfinie ⁽²⁾	1 943,6		- 23,2	387,5		- 107,5	2 200,4
Marques et gammes de produits amortissables	99,0	0,1	- 1,2		- 0,9	- 4,8	92,3
Concessions, brevets, licences	730,5	15,7	- 5,2	0,8	1,5	- 4,4	738,7
Logiciels	1 549,6	71,6	- 82,3	5,8	153,3	- 70,5	1 627,5
Relations clientèle	610,8		- 11,4	6,5		- 42,3	563,6
Immobilisations en cours	206,4	152,9	- 1,3		- 160,1	- 7,4	190,5
Autres	33,2	4,3	- 8,2		0,3	- 1,9	27,6
Valeurs brutes	5 173,1	244,6	- 132,9	400,7	- 5,9	- 238,8	5 440,6
Marques à durée d'utilité indéfinie	212,4	63,6	- 22,2		- 11,7		242,1
Marques et gammes de produits amortissables	75,2	3,5	- 1,2		- 1,2	- 2,7	73,6
Concessions, brevets, licences	172,9	10,3	- 0,3	0,1	1,5	- 4,4	180,1
Logiciels	1 066,1	183,4	- 82,3	4,7	- 8,9	- 48,8	1 114,1
Relations clientèle	458,7	42,7	- 11,4			- 34,9	455,1
Autres	24,1		- 3,6		0,1	- 1,3	19,3
Amortissements et provisions	2 009,4	303,4	- 120,8	4,8	- 20,2	- 92,1	2 084,3
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	3 163,8	- 58,8	- 12,1	395,9	14,3	- 146,7	3 356,3

(1) Les autres mouvements incluent l'effet de l'hyperinflation en Argentine.

(2) À fin 2020, les marques à durée de vie indéfinie se déclinent comme suit en valeur brute :



Le cumul des dépréciations relatives aux marques s'élève à 90,4 millions d'euros sur Clarisonic, 51,4 millions d'euros sur Softsheen-Carson, 44,9 millions d'euros sur Magic, 41,5 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 14,0 millions d'euros sur Biomedic au 31 décembre 2020.

7.3. Tests de dépréciation des actifs incorporels

Principes comptables

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Les tests de dépréciation consistent à comparer les actifs nets comptables y compris les écarts d'acquisition et les marques à la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales. Une Unité Génératrice de Trésorerie peut rassembler plusieurs signatures en cas de positionnement marketing similaire ou en fonction de critères organisationnels et en particulier lorsque les circuits de distribution et les structures de commercialisation et de direction sont communs. Les valeurs recouvrables sont déterminées à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 10 ans

(période nécessaire au positionnement stratégique d'une acquisition) et d'une valeur terminale. Les flux de trésorerie sont établis dans les devises des pays concernés et convertis ainsi que les actifs nets comptables. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est fondé sur le coût moyen pondéré du capital, s'élevant à 8,8 % en 2022, 7,8 % en 2021 et 7,3 % en 2020 pour les flux en euros. Ces taux d'actualisation sont des taux après impôts appliqués à des flux de trésorerie après impôts. Leur utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôts à des flux de trésorerie non fiscalisés. Les hypothèses retenues en termes de progression de l'activité et de valeurs terminales sont raisonnables et cohérentes avec les données de marché disponibles (de 2,5 % pour l'Europe et de 3 % pour le reste du monde pour les valeurs terminales sauf cas spécifique).

L'utilisation des projections actualisées des flux de trésorerie futurs est privilégiée pour déterminer la valeur recouvrable, à défaut de référence de transactions récentes similaires facilement disponibles.

Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition ne sont pas réversibles.

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont réalisés à partir des données et hypothèses suivantes :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie			
Parfums	1 842,2	1 812,9	1 827,7
L'Oréal Paris	1 235,7	1 215,6	1 174,8
Maquillage Mass Market	1 109,5	1 067,5	1 017,5
SkinCeuticals/Skinbetter Science	938,2	234,7	228,3
Lancôme	850,8	852,7	842,5
CeraVe	839,0	812,5	779,8
Redken/PureOlogy	802,4	767,2	722,1
IT Cosmetics	757,4	726,9	934,1
Matrix	755,4	720,8	675,6
Skincare Luxe	640,4	630,7	142,8
YSL Beauté	536,4	536,0	535,5
Stylenanda	493,8	494,6	498,2
NYX Professional Makeup	446,4	424,6	397,6
Garnier	436,6	493,8	471,3
L'Oréal Professionnel/Kérastase	429,5	417,9	403,7
Vichy/Dermablend	327,3	336,2	327,9
Urban Decay	244,1	232,4	217,8
Shu Uemura	228,3	242,9	246,2

Les taux d'actualisation utilisés au 31 décembre 2022 pour le test sont compris entre 6,2 % et 15,9 % dont 8,6 % pour les États-Unis et 8,8 % pour l'international. Ce taux est la résultante de taux spécifiques pour chaque marché ou zone géographique en fonction des risques qu'ils représentent.

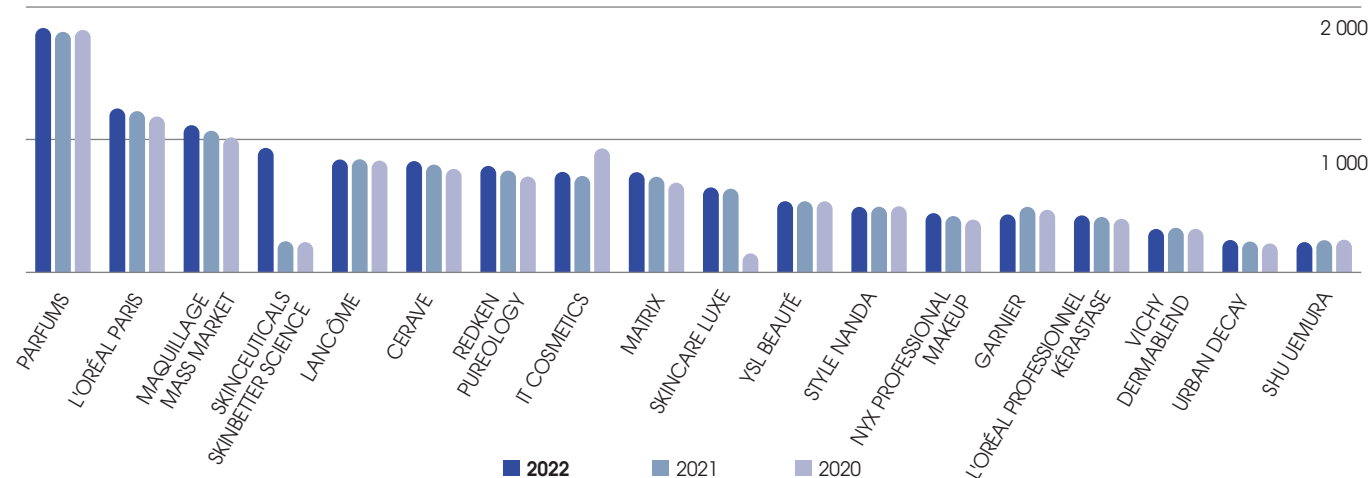
Au 31 décembre 2022, l'effet de la hausse des taux d'actualisation de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait une perte de valeur d'environ 168,9 millions d'euros.

L'effet de la baisse des taux de croissance à l'infini de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait une perte de valeur d'environ 94,4 millions d'euros.

Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché soit 2,5 % pour l'Europe et 3,0 % pour le reste du monde.

Une baisse de 1 point du taux de marge sur la durée des business plans sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait une perte de valeur d'environ 64,5 millions d'euros.

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie se décline ainsi pour les Unités Génératrices de Trésorerie les plus significatives :



NOTE 8. Titres mis en équivalence

En millions d'euros

	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Titres mis en équivalence			
LIPP Distribution	9,9	9,3	10,5
Autres ⁽¹⁾	8,5	0,6	0,6
TOTAL	18,4	9,9	11,1

(1) Dont 8,1 millions d'euros au titre de Loshian Co., Ltd en Corée.

NOTE 9. Actifs et passifs financiers – Coût de l'endettement

Principes comptables

Coût de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'ensemble des emprunts et dettes financières courants et non courants, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le coût de l'endettement financier net est constitué des charges et des produits générés par les éléments constitutifs de l'endettement financier net pendant la période, y compris les résultats de couverture de change y afférents.

Emprunts et dettes financières

Ils sont évalués au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif.

Conformément au principe de comptabilisation des couvertures de juste valeur, les emprunts et dettes financières à taux fixe *swappés* à taux variable sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur qui en résultent sont comptabilisées en coût de l'endettement financier et sont compensées par les variations de valeur des *swaps* de taux attachés.

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture, avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur comptable des dettes à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les emprunts et dettes financières à moyen et long terme sont présentés dans les *Passifs non courants*. Les emprunts et dettes financières à court terme, ainsi que la part remboursable à moins d'un an des emprunts et dettes financières à moyen et long terme, sont présentés dans les *Passifs courants*.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent des liquidités en comptes bancaires, des parts d'OPCVM monétaires et des placements à court terme, liquides, présentant un risque négligeable de changement de valeur et dont la date de réalisation à leur date d'acquisition est inférieure à trois mois.

Les placements en actions et les liquidités bloquées à plus de trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés dans les *Autres actifs courants*.

Les découverts bancaires, assimilés à un financement, sont présentés dans les *Emprunts et Dettes financières courants*.

Les parts d'OPCVM monétaires sont qualifiées d'actifs financiers à la juste valeur par résultat. En conséquence, elles sont valorisées au bilan à leur valeur de marché au jour de la clôture. Les pertes et gains latents ainsi dégagés sont enregistrés dans le compte de résultat en *Coût de l'endettement financier net*.

La valeur comptable des dépôts bancaires constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent les titres de participation et les prêts et créances financiers qui ont une échéance supérieure à douze mois.

Les titres de participation sont qualifiés d'actifs financiers à la juste valeur par résultat global. En conséquence, ils sont valorisés à leur juste valeur, et les pertes et gains latents sont enregistrés directement en capitaux propres en *Autres éléments du résultat global*.

Leur juste valeur est déterminée sur la base du cours de Bourse à la date de clôture pour les titres cotés. Pour les titres non cotés, en l'absence d'événements particuliers, leur coût d'acquisition est considéré comme la meilleure estimation possible de la juste valeur.

Les prêts et créances financiers sont qualifiés d'actifs générés par l'activité. Ils sont évalués au coût amorti. Ils font l'objet d'une provision pour dépréciation dès qu'il existe une indication de perte de valeur.

9.1. Emprunts et dettes financières

Le Groupe se finance à moyen terme par des emprunts obligataires, et à court terme par l'émission de titres négociables à court terme en France et de papier commercial aux États-Unis. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

En mars 2022, le Groupe a réalisé une émission obligataire pour un montant total de 3 milliards d'euros. Elle se compose de trois tranches. Une première tranche à taux variable de maturité 2 ans et d'un montant de 750 millions d'euros. Une deuxième tranche à taux fixe de même maturité et d'un montant de 1 000 millions d'euros, assortie d'un coupon de 0,375 % par an. Une troisième tranche à taux fixe de maturité 4 ans et 3 mois d'un montant de 1 250 millions d'euros, assortie d'un coupon de 0,875 % par an, liés à des critères de durabilité (*Sustainability linked bond*).

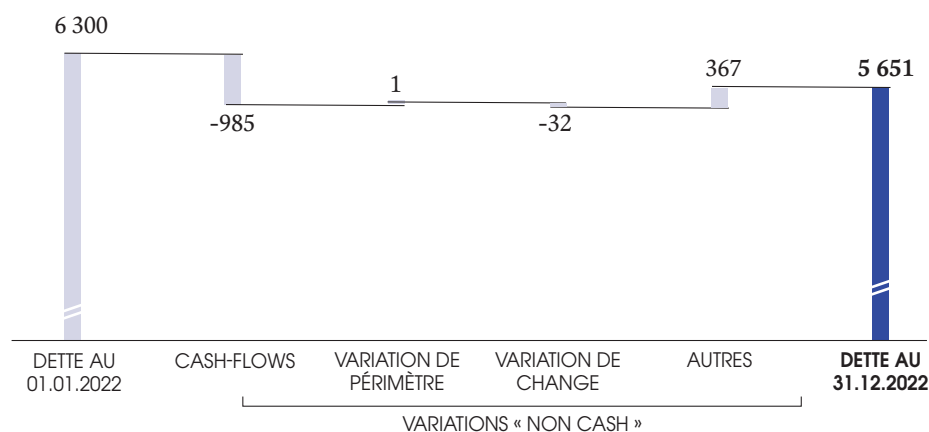
9.1.1. Analyse de la dette par nature

En millions d'euros	31.12.2022		31.12.2021		31.12.2020	
	Non courants	Courants	Non courants	Courants	Non courants	Courants
Titres négociables à court terme	—	795,2	—	2 507,0	—	706,4
Emprunts bancaires MLT	—	—	—	—	—	—
Dettes financières de location	1 213,5	407,0	1 247,5	422,8	1 294,7	386,9
Concours bancaires	—	81,7	—	118,7	—	61,6
Autres emprunts et dettes financières	17,8	122,3	10,7	1 993,7	8,6	88,3
Emprunts obligataires	2 999,8	13,5	—	—	—	—
TOTAL	4 231,1	1 419,8	1 258,2	5 042,2	1 303,3	1 243,2

9.1.2. Évolution de la dette

En millions d'euros	31.12.2021	Cash-flows	Variations « non cash »				31.12.2022
			Variation de périmètre	Variation de change	Variation de juste valeur	Autres ⁽¹⁾	
Titres négociables à court terme	2 507,1	- 1 711,8	—	—	—	—	795,2
Emprunts bancaires MLT	—	—	—	—	—	—	—
Dettes de location	1 670,3	- 446,9	1,3	30,1	—	365,7	1 620,5
Concours bancaires	118,7	7,1	—	- 43,9	—	—	81,7
Autres emprunts et dettes financières	2 004,4	- 1 846,9	—	- 18,6	—	1,2	140,1
Emprunts obligataires	—	3 013,3	—	—	—	—	3 013,3
TOTAL	6 300,4	- 985,1	1,3	- 32,3	—	366,9	5 650,9

(1) Il s'agit des renouvellements et modifications de contrats et nouveaux contrats de location.


9.1.3. Analyse de la dette par maturité

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Inférieure à 1 an ⁽¹⁾	1 419,8	5 042,2	1 243,2
De 1 à 5 ans	3 859,0	933,7	994,8
Supérieure à 5 ans	372,1	324,4	308,5
TOTAL	5 650,9	6 300,4	2 546,5

(1) Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées à hauteur de 5 000 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 5 000 millions d'euros non utilisés au 31 décembre 2021 et 5 363,0 millions d'euros non utilisés au 31 décembre 2020. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

Les flux d'intérêts financiers à fin 2022 comme à fin 2021 et à fin 2020 sont non significatifs compte tenu de l'endettement résiduel au 31 décembre 2022, 2021 et 2020, composé de titres négociables à court terme, d'emprunt obligataire à moyen/long terme, de divers emprunts à très court terme contractés par les filiales localement ainsi que des dettes de location.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux effectif à la fin de l'exercice, après prise en compte des instruments de couverture et sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

9.1.4. Analyse de la dette par devise hors dette de location

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Euro (EUR)	3 065,7	4 441,4	382,0
US dollar (USD)	822,2	59,2	368,4
Livre turque (TRY)	46,2	19,3	5,4
Peso colombien (COP)	25,2	21,2	34,8
Livre égyptienne (EGP)	12,5	8,3	13,9
Roupie indonésienne (IDR)	10,5	—	—
Shilling kenyan (KES)	10,0	12,9	6,4
Peso chilien (CLP)	8,7	8,8	24,1
Won coréen (KRW)	7,8	—	—
Peso philippin (PHP)	5,9	4,3	—
Roupie pakistanaise (PKR)	5,2	8,0	7,4
Autres	10,4	46,6	22,5
TOTAL	4 030,3	4 630,0	864,9

9.1.5. Répartition de la dette taux fixe - taux variable

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Taux variable	1 638,5	4 529,9	768,2
Taux fixe y compris dette de location	4 012,4	1 770,5	1 778,3
TOTAL	5 650,9	6 300,4	2 546,5

9.1.6. Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêts effectifs de la dette sur les titres négociables à court terme, après prise en compte des instruments de couverture, s'élevaient à 1,68 % en 2022 contre - 0,54 % en 2021 et 0,39 % en 2020.

Le taux d'intérêt effectif de l'emprunt obligataire émis en mars 2022 par le Groupe s'élève à 2,24 % en 2022.

Il n'y a pas d'emprunt bancaire moyen terme au 31 décembre 2022 comme au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020.

9.1.7. Taux moyen de la dette

Les taux moyens de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, se ventilent comme suit :

	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Euro (EUR)	0,26 %	- 0,51 %	- 0,30 %
US dollar (USD)	2,18 %	0,08 %	0,90 %

9.1.8. Juste valeur des emprunts et dettes financières

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée pour chaque emprunt par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture de l'exercice et avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur nette comptable des concours bancaires courants et autres emprunts à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Au 31 décembre 2022, la juste valeur des dettes hors IFRS 16 s'élève à 4 030,3 millions d'euros contre 4 630,0 millions d'euros et 864,9 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020.

9.1.9. Dettes couvertes par des sûretés réelles

Il n'existe pas de dette couverte par des sûretés réelles de montants significatifs au 31 décembre 2022, 2021 et 2020.

9.1.10. Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2022, L'Oréal et ses filiales ont 5 000 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées contre 5 000 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 5 363,0 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les échéances des lignes au 31 décembre 2022 s'étalent comme suit :

- 0 million d'euros à moins d'un an ;
- 2 600 millions d'euros compris entre un an et 4 ans ;
- 2 400 millions d'euros à plus de 4 ans.

9.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

En millions d'euros	31.12.2022		31.12.2021		31.12.2020	
	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Valeurs mobilières de placement	718,5	718,5	513,2	513,3	3 739,9	3 743,5
Comptes bancaires et autres disponibilités ⁽¹⁾	1 899,2	1 899,4	2 200,6	2 201,6	2 666,0	2 680,5
TOTAL	2 617,7	2 617,9	2 713,8	2 714,9	6 405,9	6 424,0

(1) Dont 370 millions d'euros de trésorerie dans des pays où le rapatriement des liquidités est difficile.

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des SICAV monétaires et des fonds communs de placement (rémunérés sur la base de l'EONIA). Elles sont considérées comme des actifs financiers à la juste valeur par résultat.

Les comptes à terme à moins de 3 mois à l'origine figurent sur la ligne *Comptes bancaires et autres disponibilités*.

9.3. Actifs financiers non courants

En millions d'euros	31.12.2022		31.12.2021		31.12.2020	
	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Titres non consolidés						
Sanofi ⁽¹⁾	10 621,5	4 033,5	10 472,6	4 033,5	9 304,5	4 033,5
Autres titres cotés ⁽²⁾	99,7	95,2	34,5	20,6	30,7	12,0
Titres non cotés ⁽³⁾	392,6	441,4	277,9	336,4	154,4	244,7
Actifs financiers au coût amorti						
Prêts et créances financiers non courants	139,0	141,1	135,2	137,2	115,1	117,1
Excédents de financement des engagements de retraite détenus en actifs						
	400,0		—		—	
TOTAL	11 652,8	4 711,3	10 920,2	4 527,7	9 604,8	4 407,3

(1) La participation de L'Oréal dans Sanofi s'élève à 9,38 % au 31 décembre 2022. La valeur au 31 décembre 2022, 31 décembre 2021 et 31 décembre 2020, respectivement de 10 621,5 millions d'euros, 10 472,6 millions d'euros et 9 304,5 millions d'euros correspond à la valeur boursière des titres sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2022, 31 décembre 2021 et 31 décembre 2020 respectivement de 89,84 euros, 88,58 euros et 78,70 euros. Le coût d'acquisition de 4 033,5 millions d'euros correspond à un coût d'entrée de 34,12 euros. La participation est évaluée à la juste valeur par résultat global.

(2) Cette rubrique comprend des titres de start-up de biotechnologie cotées ainsi que les actions Euroapi pour 71,2 millions d'euros (coût réévalué) obtenues dans le cadre du versement d'un dividende exceptionnel en action par Sanofi.

(3) Cette rubrique comprend pour l'essentiel :

- les investissements stratégiques dans les fonds d'investissement évalués à la juste valeur par résultat global dont 50 millions d'euros souscrits dans le fonds Circular Innovation en 2021, 60 millions d'euros souscrits dans le fonds L'Oréal pour la régénération de la nature dont 50 millions d'euros souscrits en 2020 et 10 millions d'euros souscrits en 2022 et le solde portant sur d'autres participations dans des start-up et autres fonds d'investissements ;
- les titres de nos filiales au Venezuela, déconsolidées depuis le 31 décembre 2015, pour 94,4 millions d'euros entièrement dépréciés.

En l'absence d'événement particulier, le coût d'acquisition est considéré comme étant la meilleure estimation possible de la juste valeur.

9.4. Autres produits et charges financiers

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Composante financière de la charge de retraite	- 6,5	- 10,1	- 13,3
Autres produits et charges financiers	- 65,8	- 30,1	- 23,3
TOTAL	- 72,3	- 40,2	- 36,5

NOTE 10. Instruments dérivés et exposition aux risques de marché

Principes comptables

Les instruments dérivés négociés afin de couvrir les risques de change et de taux identifiés, sont comptabilisés dans les comptes du Groupe selon le principe de la comptabilité de couverture.

En matière de risque de change, des contrats à terme et des options sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan comme couvertures de juste valeur et les flux de trésorerie sur opérations commerciales futures comptabilisés comme couvertures de flux futurs dont la réalisation est jugée hautement probable.

Tous les instruments dérivés de couverture de change sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché, même ceux couvrant les achats et ventes de la période suivante. Ainsi la variation de juste valeur de ces instruments de couverture est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes.

Toute inefficacité résiduelle est reconnue directement en résultat.

En application de la comptabilité de couverture, l'écart de change relatif aux stocks non encore vendus est différé au bilan dans les stocks. De même, lorsque les immobilisations achetées en devises font l'objet d'une couverture de change, elles sont valorisées au bilan sur la base du cours de couverture.

Le Groupe peut être amené à couvrir certains investissements dans des entreprises étrangères. Les pertes ou gains de change relatifs à ces couvertures affectent directement les capitaux propres consolidés, dans le poste *Réserves de conversion*.

S'agissant du risque de taux, les dettes et prêts financiers à taux fixe couverts par des *swaps* de taux sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de juste valeur de ces dettes sont enregistrées dans le coût de l'endettement financier, et compensées par la comptabilisation des variations de juste valeur des dérivés de couverture attachés. Les dettes et prêts financiers à taux variable sont valorisés au coût qui correspond à leur valeur de marché. Les *swaps* ou *caps* qui les couvrent sont valorisés au bilan à leur valeur de marché et les variations de valeur sont enregistrées directement en capitaux propres sur la ligne *Autres éléments du résultat global*.

La juste valeur des instruments dérivés de taux est leur valeur de marché. Cette valeur de marché est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt qui découle de ses opérations courantes, le Groupe utilise des instruments dérivés négociés avec des contreparties de premier plan.

Conformément aux règles du Groupe, ces instruments dérivés de change et de taux d'intérêt sont mis en place à des fins de couverture.

10.1. Couverture du risque de change

Le Groupe est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan et sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable.

La politique du Groupe en matière d'exposition au risque de change sur ses opérations commerciales futures est de couvrir avant la fin de l'année une part significative du risque de change de l'année suivante par des instruments dérivés sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale.

L'ensemble des flux futurs du Groupe en devises fait l'objet de prévisions détaillées sur l'horizon de l'année budgétaire à venir. Les risques de change mis en évidence sont couverts par des achats ou ventes à terme ou par des options, afin de réduire au maximum la position de change par devise de chaque filiale. La durée d'utilité de ces instruments est en adéquation avec les flux de règlement du Groupe. Les instruments dérivés de change sont négociés par FINVAL ou, de manière exceptionnelle, directement par des filiales du Groupe, ces opérations étant soumises au contrôle de la Trésorerie du Groupe.

FINVAL en tant qu'entreprise non financière est soumise à la réglementation EMIR. Ce règlement publié par la Commission européenne en septembre 2012 vise à faire évoluer les marchés de gré à gré vers plus de centralisation, dont les principaux enjeux sont l'amélioration de la transparence des marchés, la régulation des transactions et la diminution du risque systémique grâce à un mécanisme de garantie. Les sociétés du Groupe devant par ailleurs emprunter et placer leur trésorerie dans leur propre devise, les risques de change générés par la gestion de leur trésorerie courante sont pratiquement inexistantes.

En raison de la politique de couverture du risque de change du Groupe d'une part significative des besoins annuels de l'année suivante avant la fin de l'année, la sensibilité du résultat aux variations du cours des devises au 31 décembre reste marginale. L'impact d'une variation du cours des devises sur la réserve de couverture de flux futurs relative au change est donné en note 11.3.

Les instruments financiers dérivés détenus dans un but de couverture du risque de change ont tous une maturité inférieure à 18 mois à l'origine et se détaillent comme suit :

En millions d'euros	Nominal			Valeurs de marché		
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Changes à terme						
Achat EURO contre devises	2 999,0	2 606,1	2 940,2	30,7	- 174,7	95,5
EUR/CNY	629,7	540,7	937,5	24,7	- 91,3	7,0
EUR/USD	197,6	502,4	343,5	3,7	- 26,3	30,2
EUR/SGD	750,9	118,4	5,6	- 12,6	3,3	—
EUR/JPY	118,8	201,3	47,5	- 2,2	3,3	0,1
EUR/GBP	231,0	162,9	308,9	3,6	- 6,8	1,1
EUR/MXN	249,2	148,3	137,7	- 5,7	- 4,8	- 4,1
EUR/BRL	171,3	117,5	70,9	1,2	- 0,7	0,6
EUR/AUD	143,3	88,5	89,5	3,6	- 1,9	- 3,9
EUR/CLP	91,6	57,9	50,2	- 5,9	5,5	- 1,8
EUR/HKD	90,1	76,7	210,1	1,5	- 35,9	54,2
EUR/KRW	70,1	56,7	49,2	- 1,2	- 0,4	- 0,4
EUR/Devises SAPMENA	85,8	182,2	170,3	5,3	- 7,2	0,6
EUR/Devises Asie du Nord	56,1	—	52,6	2,9	—	3,8
EUR/Devises Europe	—	288,6	344,3	—	- 9,7	8,2
EUR/Devises Amérique Latine	38,4	28,4	22,3	2,6	- 0,2	0,2
EUR/Devises SSA	29,1	21,0	28,7	0,5	0,5	- 2,2
EUR/Autres Devises	46,1	14,5	71,5	8,5	- 2,2	1,8
Vente EURO contre devises	63,6	56,8	—	- 13,2	- 1,2	—
EUR/Devises Europe	63,6	—	—	- 13,2	—	—
EUR/Devises Asie du Nord	—	56,8	—	—	- 1,2	—
Achat USD contre devises	2 511,6	418,6	373,1	86,5	13,2	- 18,2
USD/Devises SAPMENA	2 136,1	238,9	232,6	82,4	2,7	- 6,3
USD/Devises Amérique Latine	—	130,7	68,3	—	9,9	- 5,7
USD/CAD	85,9	49,0	51,4	2,9	0,6	- 3,6
USD/Devises Europe	—	—	19,3	—	—	- 2,2
USD/Devises Asie du Nord	289,6	—	—	1,1	—	—
USD/Devises SSA	—	—	1,4	—	—	- 0,4
Vente USD contre devises	273,9	508,8	242,7	- 9,6	- 5,6	- 10,0
USD/Devises Asie du Nord	—	495,6	242,7	—	- 6,5	- 10,0
USD/Devises Amérique Latine	138,9	—	—	- 8,9	—	—
USD/Autres Devises	134,9	13,2	—	- 0,7	0,9	—
Autres couples de devises	1 016,5	551,8	481,2	- 2,1	- 4,1	2,7
CNY / SGD	309,0	0,2	0,7	- 8,1	—	—
SGD / HKD	117,2	9,2	19,3	- 3,9	0,6	0,4
Autres couples de devises	590,3	542,3	461,3	9,9	- 4,7	2,2
TOTAL CHANGES À TERME	6 864,6	4 142,3	4 037,1	92,2	- 172,7	70,0
Options de change						
Options EUR/CNY	—	—	101,1	—	—	3,6
Options EUR/RUB	—	—	62,2	—	—	7,4
Options EUR/USD	—	69,4	37,7	—	—	2,9
Options EUR/BRL	—	11,1	26,0	—	0,1	2,1
Options EUR/MXN	—	7,7	21,8	—	—	0,5
Options EUR/TRY	—	—	9,4	—	—	1,5
Options EUR/HKD	—	70,4	—	—	- 0,1	—
Autres couples de devises	—	—	18,6	—	—	0,6
TOTAL OPTIONS DE CHANGE	—	158,5	276,7	—	- 0,1	18,6
Dont options achetées	—	158,5	276,7	—	- 0,1	18,6
Autres éléments de couverture						
Cross Currency Swap	604,2	—	—	- 1,3	—	—
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS	604,2	—	—	- 1,3	—	—
TOTAL	7 468,8	4 300,6	4 313,7	90,9	- 172,5	88,6

Les valeurs de marché par nature de couverture se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Couvertures de juste valeur ⁽¹⁾	- 42,7	- 38,6	20,4
Couvertures de flux futurs	133,4	- 133,9	68,2
TOTAL	90,7	- 172,5	88,6

(1) Les couvertures de juste valeur concernent les risques liés à la devise pour les créances et dettes d'exploitation ainsi que pour les opérations de placement/financement en devises.

La juste valeur des instruments dérivés est leur valeur de marché.

10.2. Pertes et gains de change

Principes comptables

Les pertes et gains de change constatés sur les charges et produits d'exploitation en devises résultant de l'écart entre la valorisation au cours du jour de la transaction et le cours du jour du règlement, après prise en compte des dérivés de couverture, sont affectés directement aux différentes lignes de charges et produits concernés.

Les pertes et gains de change se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Valeur temps	- 105,1	- 70,5	- 87,6
Autres écarts de change	- 309,6	17,7	94,0
TOTAL	- 414,7	- 52,8	6,4

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction.

Les créances et les dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion en résultant, ainsi que les éléments suivants afférents aux instruments financiers dérivés, constituent des pertes et gains de change :

- la variation de la valeur de marché liée aux variations de cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de réalisation des transactions couvertes ;

- l'inefficacité résiduelle liée aux surcouvertures et comptabilisée en résultat dans les autres écarts pour respectivement 24,5 millions d'euros, 1,5 million d'euros et 13,3 millions d'euros pour 2022, 2021 et 2020.

Ces montants sont affectés aux différentes lignes de frais composant le résultat d'exploitation auxquelles ils se rapportent. La répartition est la suivante :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Coût des ventes	- 324,2	- 37,2	6,4
Frais de recherche et innovation	29,6	- 4,2	- 2,1
Frais publi-promotionnels	- 61,5	- 5,9	1,2
Frais commerciaux et administratifs	- 58,7	- 5,5	0,9
PERTES ET GAINS DE CHANGE	- 414,7	- 52,8	6,4

10.3. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe n'avait pas à fin 2022, comme à fin 2021 et 2020, d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

10.4. Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt

Une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait un impact direct positif sur le coût de l'endettement financier net de + 9,8 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre un effet direct négatif de - 18,2 millions d'euros au 31 décembre 2021 et un effet direct positif de + 56,4 millions d'euros au 31 décembre 2020, après prise en compte de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des instruments dérivés, et en considérant que le montant total de la dette nette/trésorerie nette reste stable et que les dettes à taux fixe arrivées à échéance sont remplacées par du taux variable.

L'incidence d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur la juste valeur des dettes financières à taux fixe du Groupe, après prise en compte des instruments dérivés de taux, s'il en existe, peut être estimée à - 23,9 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre - 1,0 million d'euros au 31 décembre 2021 et - 1,0 million d'euros au 31 décembre 2020.

10.5. Risque de contrepartie

Le Groupe privilégie les relations financières avec les banques de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès d'agences spécialisées.

Par ailleurs, les instruments financiers utilisés dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux sont négociés avec des contreparties bancaires internationales de premier plan.

Dès lors, le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie.

10.6. Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe peut être apprécié au travers de la dette financière à court terme représentée par l'encours de son programme de titres négociables à court terme. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 5 000 millions d'euros au 31 décembre 2022. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

10.8. Hiérarchie de juste valeur

La norme IFRS 7 demande de classer les actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan selon les trois niveaux suivants :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;

10.7. Risque sur actions

Il n'existe pas de trésorerie investie en actions.

La trésorerie disponible est placée, auprès d'organismes financiers de premier rang, sous forme d'instruments qui sont non spéculatifs et susceptibles d'être mobilisés dans des délais très courts. Au 31 décembre 2022, les valeurs mobilières de placement comprennent exclusivement des fonds communs de placement (note 9.2.).

Au 31 décembre 2022, le Groupe détient 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 10 621,5 millions d'euros (note 9.3.). Le coût d'entrée de l'action Sanofi s'est fait au cours de 34,12 euros.

Les titres sont valorisés à leur juste valeur et les pertes et gains latents sont enregistrés directement en capitaux propres en *Autres éléments du résultat global*.

Au 31 décembre 2021, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 10 472,6 millions d'euros (note 9.3.).

Au 31 décembre 2020, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 9 304,5 millions d'euros (note 9.3.).

- niveau 3 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Le tableau ci-dessous donne l'analyse des instruments financiers comptabilisés en juste valeur au bilan par niveau de hiérarchie.

En millions d'euros 31 décembre 2022	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		260,9		260,9
Actions Sanofi	10 621,5			10 621,5
Autres titres	99,7	—	391,6	491,3
Valeurs mobilières de placement	718,5			718,5
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	11 439,7	260,9	391,6	12 092,2
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		170,6		170,6
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	—	170,6	—	170,6

En millions d'euros 31 décembre 2021	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		67,6		67,6
Actions Sanofi	10 472,6			10 472,6
Autres titres	34,5		276,9	311,4
Valeurs mobilières de placement	—			—
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	10 507,1	67,6	276,9	10 851,6
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		240,4		240,4
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	—	240,4	—	240,4

En millions d'euros
31 décembre 2020

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		183,0		183,0
Actions Sanofi	9 304,5			9 304,5
Autres titres	30,7	—	153,4	184,1
Valeurs mobilières de placement	3 739,9			3 739,9
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	13 075,1	183,0	153,4	13 411,5
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		94,9		94,9
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	—	94,9	—	94,9

10.9. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Les actifs et les passifs financiers résultant des opérations de couverture de change et/ou de taux avec nos contreparties bancaires ne sont pas compensés au bilan car il s'agit de contrats FBF (Fédération Bancaire Française) ou ISDA (*International Swaps and Derivatives Association*) qui ne prévoient pas de compensation hors le cas de défaillance de l'une des parties contractuelles et ne répondent donc pas aux critères de compensation au bilan d'IAS 32.

Si la compensation des contrats était réalisée par contrepartie bancaire, l'actif et le passif auraient été minorés de 156,7 millions d'euros, 62,7 millions d'euros et 75,5 millions d'euros et respectivement en 2022, 2021 et 2020.

10.10. Dividendes Sanofi

En complément du dividende de 3,33 euros par action octroyé en numéraire par Sanofi au titre du dividende annuel versé à ses actionnaires, représentant pour le Groupe L'Oréal un montant de 393,7 millions d'euros, Sanofi a versé sur la période un dividende supplémentaire exceptionnel exclusivement en nature.

Le groupe Sanofi a décidé de coter en Bourse la société Euroapi le 6 mai 2022 dont elle était actionnaire à 100 % et de distribuer 58 % de ses actions Euroapi à ses actionnaires.

À ce titre, le Groupe L'Oréal a reçu 5 140 317 actions Euroapi pour un montant total de 74,5 millions d'euros comptabilisés en produit financier.

NOTE 11. Capitaux propres – Résultat par action

11.1. Capital social

Le capital se compose de 535 186 562 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2022, suite à l'émission de 448 267 actions au titre du programme d'actionnariat salarié et d'actions gratuites à hauteur de 868 806 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 23 802 871 actions.

Le capital se composait de 557 672 360 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2021, suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 52 397 actions, à l'émission de 5 327 actions au titre

du programme d'actionnariat salarié au UK, d'actions gratuites à hauteur de 743 056 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 3 000 000 actions.

Le capital se composait de 559 871 580 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2020, suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 465 796 actions, à l'émission de 452 979 actions au titre du programme d'actionnariat salarié et d'actions gratuites à hauteur de 835 600 actions.

11.2. Actions auto-détenues

Principes comptables

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

a) Année 2022

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2022 :

<i>En nombre d'actions</i>	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
Au 01.01.2022	557 672 360	- 22 260 000	535 412 360
Annulation	- 23 802 871	23 802 871	—
Levées options et actions gratuites	1 317 073	—	1 317 073
Rachats d'actions propres	—	- 1 542 871	- 1 542 871
AU 31.12.2022	535 186 562	—	535 186 562

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2022 :

<i>En nombre d'actions</i>	Programme de rachat	Affectées aux plans d'actions gratuites	Total	En millions d'euros
Au 01.01.2022	22 260 000	—	22 260 000	8 940,0
Annulation	- 23 802 871	—	- 23 802 871	- 9 442,3
Levées options et actions gratuites	—	—	—	—
Rachats d'actions propres	1 542 871	—	1 542 871	502,3
AU 31.12.2022	—	—	—	—

b) Année 2021

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2021 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
Au 01.01.2021	559 871 580	—	559 871 580
Annulation	- 3 000 000	3 000 000	—
Levées options et actions gratuites	800 780	—	800 780
Rachats d'actions propres	—	- 25 260 000	- 25 260 000
AU 31.12.2021	557 672 360	- 22 260 000	535 412 360

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2021 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans d'actions gratuites	Total	En millions d'euros
Au 01.01.2021	—	—	—	—
Annulation	- 3 000 000	—	- 3 000 000	- 1 104,8
Levées options et actions gratuites	—	—	—	—
Rachats d'actions propres	25 260 000	—	25 260 000	10 045,0
AU 31.12.2021	22 260 000	—	22 260 000	8 940,2

c) Année 2020

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2020 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
Au 01.01.2020	558 117 205	—	558 117 205
Annulation	—	—	—
Levées options et actions gratuites	1 754 375	—	1 754 375
Rachats d'actions propres	—	—	—
AU 31.12.2020	559 871 580	—	559 871 580

11.3. Autres éléments du résultat global

Les tableaux suivants détaillent par nature les mouvements sur ces éléments :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Titres à la juste valeur par résultat global			
Réserve à l'ouverture	6 485,4	5 293,2	6 562,3
Variations de juste valeur de la période	152,1	1 192,2	- 1 269,1
RÉSERVE À LA CLÔTURE	6 637,5	6 485,4	5 293,2

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Couverture de flux futurs - change			
Réserve à l'ouverture	- 29,8	173,8	44,8
Variations de juste valeur de la période	686,3	- 75,2	78,7
Variations de juste valeur constatées en résultat	- 399,2	- 128,4	50,3
Sortie de périmètre	—	—	—
RÉSERVE À LA CLÔTURE	257,3	- 29,8	173,8

Le tableau suivant détaille la variation de plus ou moins 10 % de l'euro et du dollar US contre les autres devises sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Effet hausse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe	444,9	359,9	344,5
Effet baisse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe	- 432,8	- 344,9	- 324,2
Effet hausse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe	- 196,5	- 80,4	- 43,7
Effet baisse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe	206,4	90,7	54,9

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Couverture de flux de trésorerie - taux d'intérêt			
Réserve à l'ouverture	—	—	—
Variations de juste valeur de la période	—	—	—
Variations de juste valeur constatées en résultat	1,4	—	—
RÉSERVE À LA CLÔTURE	1,4	—	—

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Gains et pertes actuariels et effet du plafonnement des actifs			
Réserve à l'ouverture	- 698,3	- 1 283,7	- 1 058,2
Gains/(pertes) actuariels de la période	404,9	584,1	- 224,4
Effet du plafonnement des actifs	- 9,4	1,1	- 1,1
Sortie de périmètre et autres	—	0,2	—
RÉSERVE À LA CLÔTURE	- 302,8	- 698,3	- 1 283,7

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Autres éléments du résultat global			
Réserve brute	6 592,4	5 757,4	4 183,2
Effet d'impôt associé	- 188,1	- 18,8	121,4
RÉSERVE NETTE D'IMPÔT	6 404,4	5 738,6	4 304,5

11.4. Résultat net hors éléments non récurrents – Résultat par action

Principes comptables

Le calcul des résultats nets par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Les résultats nets par action sont obtenus à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions auto-détenues et portées en minoration des capitaux propres.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le cas échéant les options de souscription et d'achat d'actions ainsi que les actions gratuites ayant un effet dilutif selon la « méthode du rachat d'actions » : les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice ou de l'achat sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché.

11.4.1. Réconciliation avec le résultat net

Le résultat net hors éléments non récurrents se réconcilie comme suit avec le résultat net part du groupe :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Résultat net – part du groupe	5 706,6	4 597,1	3 563,4
Plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels	7,4	0,4	3,5
Dépréciation des actifs corporels et incorporels	39,0	337,5	89,8
Coûts de restructuration	172,6	149,6	382,1
Autres	22,5	- 55,5	233,5
Effet d'impôt sur les éléments non récurrents	- 52,6	- 104,4	- 161,5
Intérêts minoritaires sur éléments non récurrents	—	- 0,4	—
Effet d'impôt sur les acquisitions et les restructurations internes	158,5	14,2	- 11,8
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS – PART DU GROUPE	6 054,1	4 938,5	4 099,0

11.4.2. Résultat net part du groupe par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net – part du groupe par action :

2022	Résultat net – part du groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net – part du groupe par action (en euros)
Résultat net par action	5 706,6	535 898 659	10,65
Options d'achats et de souscriptions	—	—	—
Actions gratuites	—	1 758 889	—
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	5 706,6	537 657 548	10,61

2021	Résultat net – part du groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net – part du groupe par action (en euros)
Résultat net par action	4 597,1	557 600 698	8,24
Options d'achats et de souscriptions	—	55 463	—
Actions gratuites	—	2 135 384	—
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	4 597,1	559 791 545	8,21

2020	Résultat net – part du groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net – part du groupe par action (en euros)
Résultat net par action	3 563,4	559 101 322	6,37
Options d'achats et de souscriptions	—	274 942	—
Actions gratuites	—	2 259 699	—
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	3 563,4	561 635 963	6,34

11.4.3. Résultat net hors éléments non récurrents par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action :

2022	Résultat net hors éléments non récurrents – part du Groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du Groupe par action (en euros)
Résultat net hors éléments non récurrents par action	6 054,1	535 898 659	11,30
Options d'achats et de souscriptions	—	—	—
Actions gratuites	—	1 758 889	—
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	6 054,1	537 657 548	11,26

2021	Résultat net hors éléments non récurrents – part du Groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du Groupe par action (en euros)
Résultat net hors éléments non récurrents par action	4 938,5	557 600 698	8,86
Options d'achats et de souscriptions	—	55 463	—
Actions gratuites	—	2 135 384	—
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	4 938,5	559 791 545	8,82

2020	Résultat net hors éléments non récurrents – part du Groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du Groupe par action (en euros)
Résultat net hors éléments non récurrents par action	4 099,0	559 101 322	7,33
Options d'achats et de souscriptions	—	274 942	—
Actions gratuites	—	2 259 699	—
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	4 099,0	561 635 963	7,30

11.4.4. Calcul du nombre d'actions

Aucune action ordinaire potentielle n'a été exclue du calcul du résultat par action car tous les plans ont un effet dilutif sur les périodes présentées.

Au 31 décembre 2022, 340 541 544 actions sont détenues au nominatif depuis deux ans donnant droit au paiement d'un dividende majoré de 10 %.

NOTE 12. Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

12.1. Provisions pour risques et charges

Principes comptables

Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour le Groupe. Elles comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des coûts de restructuration, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation tels que les ruptures de contrats, les reprises de produits et des risques sociaux.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques, selon la nature des risques.

Les provisions pour risques et charges sont classées selon leur nature en *Passifs non courants* ou en *Passifs courants*. Les provisions concernant des risques ou litiges devant se régler dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation (*i.e.* retours produits) sont présentées dans les *Passifs courants*. Les autres provisions pour risques et charges sont présentées dans les *Passifs non courants*.

12.1.1. Soldes à la clôture

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Provisions pour risques et charges	67,7	63,8	56,8
Provisions non courantes ⁽¹⁾	67,7	63,8	56,8
Provisions pour risques et charges courantes	1 205,6	1 223,3	1 224,8
Provisions pour restructurations	146,1	182,5	235,1
Provisions pour retour de produits	395,3	405,9	352,4
Autres provisions courantes ⁽¹⁾	664,2	634,9	637,3
TOTAL	1 273,3	1 287,1	1 281,6

(1) Ces rubriques comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature fiscale hors impôt sur les sociétés, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation (ruptures de contrats), des coûts liés au personnel ainsi que les risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence dont la France pour 189,5 millions d'euros (note 12.2.2.a et b).

12.1.2. Variations de la période des provisions pour risques et charges

Pour l'exercice 2022, la variation s'analyse comme suit :

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2021	Dotations ⁽²⁾	Reprises (utilisées) ⁽²⁾	Reprises (non utilisées) ⁽²⁾	Autres ⁽¹⁾	31.12.2022
Provisions pour restructurations	235,1	182,5	81,0	- 92,9	- 32,3	7,8	146,1
Provisions pour retour de produits	352,4	405,9	468,5	- 408,8	- 81,5	11,1	395,3
Autres provisions pour risques et charges	694,1	698,7	233,7	- 125,9	- 86,1	11,6	732,0
TOTAL	1 281,6	1 287,1	783,2	- 627,6	- 199,8	30,5	1 273,3

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
Résultat d'exploitation	681,1	- 506,6	- 171,0
Autres produits et charges	102,1	- 121,0	- 28,8
Résultat financier	—	—	—

Pour l'exercice 2021, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2020	Dotations ⁽²⁾	Reprises (utilisées) ⁽²⁾	Reprises (non utilisées) ⁽²⁾	Autres ⁽¹⁾	31.12.2021
Provisions pour restructurations	113,0	235,1	130,5	- 145,2	- 45,4	7,5	182,5
Provisions pour retour de produits	351,1	352,4	422,9	- 305,4	- 84,5	20,4	405,9
Autres provisions pour risques et charges	710,7	694,1	216,2	- 97,7	- 117,7	3,8	698,7
TOTAL	1 174,7	1 281,6	769,6	- 548,3	- 247,6	31,7	1 287,1

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
Résultat d'exploitation	639,1	- 417,1	- 155,8
Autres produits et charges	130,5	- 131,2	- 91,8
Résultat financier	—	—	—

Pour l'exercice 2020, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2019	Dotations ⁽²⁾	Reprises (utilisées) ⁽²⁾	Reprises (non utilisées) ⁽²⁾	Autres ⁽¹⁾	31.12.2020
Provisions pour restructurations	102,1	112,9	261,9	- 110,9	- 15,7	- 13,1	235,1
Provisions pour retour de produits	316,8	351,1	300,4	- 227,0	- 49,4	- 22,7	352,4
Autres provisions pour risques et charges	608,5	710,7	219,0	- 133,8	- 58,8	- 43,0	694,1
TOTAL	1 027,4	1 174,7	781,3	- 471,7	- 123,9	- 78,8	1 281,6

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
Résultat d'exploitation	498,8	- 357,6	- 108,1
Autres produits et charges	282,5	- 114,1	- 15,8
Résultat financier	—	—	—

12.2. Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

L'Oréal est impliqué dans les litiges significatifs exposés ci-après :

12.2.1. Contentieux fiscaux

Brésil - Remise en cause de l'assiette de la taxe indirecte IPI

En janvier 2015, le décret 8.393/2015 a établi que les sociétés commerciales au Brésil deviennent redevables de la taxe indirecte IPI sur certains produits à compter du 1^{er} mai 2015. L'Oréal conteste les fondements juridiques de ce décret et son application. Sur la base de l'évolution des positions de place et de l'évolution favorable de l'opinion de ses conseils, L'Oréal reconnaît depuis le 1^{er} janvier 2018 l'IPI collecté en revenus.

L'Oréal a reçu des notifications de redressement concernant la taxe indirecte IPI pour les années 2008 et 2011 à 2015 pour un montant total actualisé des intérêts et pénalités de 631 millions d'euros. L'Administration fiscale brésilienne remet en cause le prix de cession de l'usine à l'affaire commerciale comme base de calcul de l'assiette de l'IPI. L'Oréal, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, estime que les arguments de l'Administration fiscale brésilienne ne sont pas fondés et a contesté ces notifications. L'Oréal continue son recours juridique auprès des instances administratives et judiciaires.

Compte tenu des évolutions défavorables des décisions des instances administratives sur ce même sujet pour d'autres groupes brésiliens, L'Oréal a provisionné partiellement ce risque pour 42 millions d'euros.

Inde - Remise en cause des dépenses de publicité, marketing et promotion

L'Oréal a reçu plusieurs notifications de redressement pour les exercices 2007/08 à 2017/18 et 2019/20 concernant principalement la déductibilité fiscale des dépenses de publicité, marketing et promotion pour un montant actualisé des intérêts et pénalités de 204 millions d'euros. L'Oréal, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, conteste ces notifications et continue son recours juridique auprès des instances administratives et judiciaires.

Procédures amiables

Des procédures amiables ont été engagées auprès des Administrations fiscales italiennes, françaises, indonésiennes et singapouriennes en vue d'éliminer la double imposition consécutive à des désaccords entre ces Administrations. La procédure espagnole a été résolue cette année, les administrations fiscales s'étant accordées pour éliminer la double imposition.

12.2.2. Enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence

Les autorités nationales de la concurrence de plusieurs pays d'Europe ont initié des enquêtes visant notamment le secteur des cosmétiques.

a) Pays d'Europe hors France

En Grèce, dans sa décision rendue le 4 octobre 2017, l'Autorité de la Concurrence grecque avait condamné L'Oréal Hellas à une amende de 2,6 millions d'euros pour pratiques anti-concurrentielles pour des faits remontant à 2005-2006. L'Oréal Hellas a réfuté avoir participé à une entente illicite avec d'autres fabricants de cosmétiques de luxe. La cour d'appel administrative grecque a annulé cette condamnation le 5 novembre 2018. L'Autorité de la Concurrence grecque a formé un pourvoi en cassation contre cette décision le 28 janvier 2019 et l'audience devant le Conseil d'État qui a été reportée plusieurs fois, a finalement eu lieu le 17 novembre 2020. La décision devrait être rendue dans le courant du premier semestre 2023.

En Allemagne, consécutivement à une procédure initiée en 2008 par l'Autorité de la Concurrence allemande dans le domaine des soins et hygiène du corps et définitivement close en 2015, des distributeurs ont initié des actions en réparation contre L'Oréal Allemagne qui ont donné lieu à ce stade à des décisions de rejet par les tribunaux. Ces procédures sont toujours en cours. L'Oréal Allemagne conteste le bien-fondé de ces réclamations et réfute l'existence de tout dommage.

b) En France

En France, l'Autorité de la Concurrence française avait prononcé le 18 décembre 2014 une amende de 189,5 millions d'euros contre L'Oréal dans le secteur des produits d'hygiène et de soin pour le corps pour des faits remontant au début des années 2000. Par arrêt du 27 octobre 2016, la Cour d'Appel de Paris a confirmé cette décision. L'Oréal a réfuté toute accusation d'entente avec ses concurrents, et regretté qu'il n'ait pas été tenu compte du caractère hautement concurrentiel du marché français des produits d'hygiène et de soin pour le corps comme en témoigne le nombre d'industriels et de distributeurs en présence, le large choix de produits offerts aux consommateurs ainsi que le fort degré d'innovation et de lancements.

Suite à un pourvoi formé par L'Oréal, la Cour de Cassation a rendu le 27 mars 2019 un arrêt de cassation partiel portant sur le montant de l'amende infligée à L'Oréal. Le 18 juin 2020, la Cour d'Appel de renvoi a confirmé le montant initial de l'amende. L'Oréal a formé un nouveau pourvoi en cassation contre cet arrêt. La décision devrait être rendue dans le courant du premier semestre 2023.

Il est rappelé que l'appel et le pourvoi en cassation n'étant pas suspensifs, l'amende qui avait été provisionnée fin 2014 a été payée le 28 avril 2015.

Au 31 décembre 2022, la provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en *Autres actifs courants*.

Consécutivement à cette décision, des distributeurs ont initié des actions en réparation contre L'Oréal qui en sont à un stade préliminaire ou ont donné lieu à une décision de rejet par les tribunaux. Ces procédures sont toujours en cours. L'Oréal conteste le bien-fondé de ces réclamations et réfute l'existence de tout dommage.

Tous les contentieux encore en cours à fin 2022 sont provisionnés à hauteur de 192,2 millions d'euros comme au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020.

Il n'existe actuellement aucun autre fait exceptionnel ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société et du Groupe L'Oréal.

NOTE 13. Développement durable et climat

13.1. Évaluation des actifs et passifs

a) Risques environnementaux

Le Groupe veille à analyser l'évolution des règlements et des lois relatifs à la protection de l'environnement et n'anticipe pas au regard des réglementations actuelles d'incidence majeure sur l'activité, la situation financière, les résultats ou le patrimoine du Groupe.

b) Évaluation des actifs

L'Oréal démontre depuis de nombreuses années un très fort engagement sur les sujets de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. L'Oréal a inscrit le développement durable au cœur de sa stratégie, avec le lancement en 2013 du programme *Sharing Beauty With All* avec des objectifs à l'horizon 2020 concernant la production durable, l'innovation durable, la consommation durable et la croissance partagée.

L'Oréal a initié en juin 2020 la seconde étape de ses engagements en matière de développement durable, sous l'ombrelle du programme appelé L'Oréal pour le Futur, avec une nouvelle série d'objectifs particulièrement ambitieux et concrets à l'horizon 2030, afin de couvrir les impacts associés à sa chaîne de valeur : ses sites de production et de distribution, mais aussi ses chaînes d'approvisionnement et les impacts associés à l'utilisation des produits par les consommateurs.

À titre d'exemple :

- le Groupe s'engage à atteindre le statut « carbone neutre ⁽¹⁾ » pour l'ensemble de ses sites d'ici à 2025, via l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables ;
- d'ici à 2030, 100 % des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage biosourcés seront traçables et issus de sources durables. Aucun ne contribuera à la déforestation ;
- d'ici à 2030, 100 % des emballages plastiques seront d'origine recyclée ou biosourcée ;
- d'ici à 2030, L'Oréal s'engage à innover pour permettre à ses consommateurs de réduire de 25 % en moyenne par produit fini la consommation d'eau ainsi que les émissions de gaz à effet de serre liées à l'usage des produits, par rapport à 2016.

Ces engagements pris par le Groupe ne remettent pas en cause la valeur des actifs ou les durées d'utilité des actifs non financiers, en particulier :

- les efforts continus pour l'adaptation des produits à la demande des consommateurs dans le cadre du programme de L'Oréal pour le Futur sont intégrés à court terme dans les plans stratégiques du Groupe retenus dans les tests de dépréciation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie ;
- l'adaptation des usines et de la formulation des produits ne conduit pas à identifier à date de risque d'obsolescence des chaînes de production ni de réduction de leur valeur d'utilité.

13.2. Financements, placements, investissements et rémunération

Le Groupe décline sa politique L'Oréal pour le Futur sur sa stratégie de financement, de placements, d'investissements et de rémunération à court et long terme.

a) Financements

Les lignes de crédit indexées sur les performances du Groupe en matière de développement durable intègrent un mécanisme d'ajustement du coût du financement.

Le Groupe L'Oréal dispose d'un crédit syndiqué avec 19 banques de 5 milliards d'euros non utilisé à fin décembre 2022 intégrant un mécanisme d'ajustement de sa marge en fonction des performances du Groupe sur quatre objectifs de durabilité : climat, biodiversité, ressources et engagement social.

Le Groupe a émis un emprunt obligataire de 3 milliards d'euros en trois tranches dont une tranche d'une maturité de quatre ans et trois mois et d'un montant de 1 250 millions d'euros liée à des critères de durabilité (*Sustainability-linked bond*) (note 9.1).

b) Placements

La trésorerie disponible du Groupe est placée majoritairement sur des SICAVs monétaires ISR (40 % des placements effectués sur l'année 2022) et sur des comptes à terme (60 % des placements effectués sur l'année 2022).

c) Investissements

Le Groupe a comptabilisé des actifs financiers non courants pour un montant total de 157 millions d'euros, réévalués à la juste valeur en capitaux propres (cf. note 9.3), portant sur des activités de développement durable.

- Fin 2021, investissement dans le *Circular Innovation Fund* à hauteur de 50 millions d'euros. L'Oréal est l'un des principaux contributeurs de ce fonds d'*impact investing* dont la thèse d'investissement est centrée sur l'économie circulaire autour de sept verticales incluant les nouveaux matériaux ou solutions de packaging issues de la bioéconomie et de l'économie circulaire, les technologies vertes, les services de collecte de déchets ou de recyclages.
- En 2020, création d'un fonds pour la Régénération de la Nature destiné à financer des projets de restauration d'écosystèmes naturels marins, forestiers et agricoles. Ce fonds dédié est doté à hauteur de 60 millions d'euros et a déjà investi dans onze projets à fin 2022.

(1) Qualification donnée aux sites de L'Oréal s'ils répondent aux deux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation.

- Prises de participations dans des start-up pour un montant total de 42 millions d'euros, dont la start-up de technologie environnementale suisse Gjosa qui a développé des solutions innovantes d'économie d'eau, la biotech française Global Bioenergies qui a développé un procédé de conversion de ressources végétales, la start-up de chimie verte Carbios qui a développé des procédés enzymatiques pour la biodégradation et le biorecyclage de plastiques et la biotech française Microphyt qui a développé un procédé à faible impact carbone de production de microalgues.

d) Rémunérations

La part variable de la rémunération actuelle du Directeur Général intègre des objectifs extra-financiers quantitatifs et

qualitatifs, dont des objectifs liés au programme L'Oréal pour le Futur. Des objectifs non financiers en lien avec les ambitions de développement durable du Groupe ont été intégrés dès 2016 dans la rémunération variable du *top management*, y compris les responsables de marques internationales et des responsables pays.

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions gratuites, le plan 2022 prévoit l'atteinte de critères de performance de nature extra-financière dont :

- l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur ;
- la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

NOTE 14. Engagements hors bilan

14.1. Engagements de location

Ils s'élevaient à 122,7 millions d'euros au 31 décembre 2022, 257,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 257,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 dont :

- 46,7 millions d'euros à moins d'un an au 31 décembre 2022, contre 45,1 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 44,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;

- 61,3 millions d'euros de 1 à 5 ans au 31 décembre 2022, contre 76,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 72,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- 14,8 millions d'euros à plus de 5 ans au 31 décembre 2022, contre 135,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 140,9 millions d'euros au 31 décembre 2020.

14.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 9.1.10.

Les autres engagements hors bilan significatifs ont été identifiés et chiffrés. Ils sont pour l'essentiel à moins d'un an et se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Garanties données ⁽¹⁾	308,9	312,2	326,5
Garanties reçues	110,4	76,8	73,6
Commandes d'investissements ⁽²⁾	508,0	504,2	255,6
Obligations d'achats dans le cadre de contrats d'approvisionnement	1 852,1	1 341,5	972,8

(1) Il s'agit essentiellement de garanties données à des administrations ou sur des prêts consentis à des tiers partenaires du Groupe, ainsi que l'engagement net pris envers la Fondation L'Oréal pour son programme pluriannuel et l'engagement résiduel de versement au fond dédié à la reconstruction de la Cathédrale Notre-Dame.

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

NOTE 15. Transactions entre parties liées

15.1. Transactions avec les entreprises associées (Parties liées)

Les sociétés mises en équivalence comprennent uniquement des co-entreprises.

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées entre le Groupe et des sociétés qui sont consolidées par mise en équivalence, considérées comme des parties liées. Les principales transactions et soldes avec les parties liées se présentent comme suit :

En millions d'euros	2022	2021	2020
Ventes de biens et de services	—	—	—
Charges et produits financiers	—	—	—

Les créances et dettes inscrites au bilan relatives aux parties liées sont les suivantes :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Créances d'exploitation	—	0,1	—
Dettes d'exploitation	—	—	—
Créances financières nettes	0,1	0,1	0,1

15.2. Parties liées ayant une influence notable sur le Groupe

L'Oréal a été informé que les membres du groupe familial Bettencourt Meyers, ainsi que M. Jean-Paul Agon pour 100 actions, ont signé le 16 décembre 2016 des engagements de conservation dans le cadre de la loi Dutreil portant sur 185 704 189 actions L'Oréal représentant 33,065 % du capital et des droits de vote de la Société à la date de l'engagement.

Ces engagements de conservation ont été conclus en application des articles 787 B et 885 I bis du Code général

des impôts pour une durée de deux ans renouvelable tacitement par périodes d'un an.

Ils ne comportent aucun droit préférentiel de cession ou d'acquisition en faveur des signataires et ne sont pas constitutifs d'une action de concert vis-à-vis de la Société.

Il n'existe pas en 2022, d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ou un actionnaire ayant une influence notable sur le Groupe en dehors de l'opération décrite ci-dessus.

NOTE 16. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Honoraires de l'exercice 2022

En millions d'euros hors taxes	Ernst & Young Audit				Deloitte & Associés			
	Commissaire aux Comptes Ernst & Young Audit		Réseau		Commissaire aux Comptes Deloitte & Associés		Réseau	
	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
L'Oréal	1,6	64 %	n/a	n/a	1,5	56 %	n/a	n/a
Filiales intégrées globalement	0,7	29 %	4,7	53 %	0,6	22 %	5,0	64 %
Sous-total	2,3	93 %	4,7	53 %	2,1	78 %	5,0	64 %
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾								
L'Oréal	0,2	7 %	2,3	26 %	0,6	22 %	1,3	16 %
Filiales intégrées globalement	—	—	1,9	21 %	—	—	1,6	20 %
Sous-total	0,2	7 %	4,2	47 %	0,6	22 %	2,9	36 %
TOTAL	2,5	100 %	8,9	100 %	2,7	100 %	7,9	100 %

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions.

Honoraires de l'exercice 2021

En millions d'euros hors taxes	PricewaterhouseCoopers				Deloitte & Associés			
	Commissaire aux Comptes PricewaterhouseCoopers Audit		Réseau		Commissaire aux Comptes Deloitte & Associés		Réseau	
	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
L'Oréal	1,2	55 %	n/a	n/a	1,4	54 %	n/a	n/a
Filiales intégrées globalement	0,7	32 %	4,0	56 %	0,6	22 %	4,7	83 %
Sous-total	1,9	86 %	4,0	56 %	2,0	76 %	4,7	83 %
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾								
L'Oréal	0,3	14 %	2,1	29 %	0,6	24 %	—	—
Filiales intégrées globalement	—	—	1,1	15 %	—	—	0,9	17 %
Sous-total	0,3	14 %	3,2	44 %	0,6	24 %	0,9	17 %
TOTAL	2,2	100 %	7,2	100 %	2,6	100 %	5,6	100 %

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions.

NOTE 17. Événements post-clôture

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

5.7. Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2022

5.7.1. Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Siège	% intérêt
ATELIER COLOGNE (sous-groupe)	France	100,00
AZZARO MUGLER BEAUTÉ France	France	100,00
BEAUTÉ, RECHERCHE & INDUSTRIES	France	100,00
BEAUTYCOS INTERNATIONAL COMPANY LIMITED	Chine	100,00
BEAUTYLUX INTERNATIONAL COSMETICS (SHANGHAI) CO LTD	Chine	100,00
BIOThERM	Monaco	99,80
BOLD Business Opportunities for L'Oréal Development	France	100,00
CANAN KOZMETIK SANAYI VE TICARET A.S.	Turquie	100,00
CENTRE LOGISTIQUE D'ESSIGNY ou CLOE	France	100,00
CENTRE THERMAL DE LA ROCHE POSAY	France	100,00
COBELSA COSMETICOS, S.A.	Espagne	100,00
COMPAGNIE THERMALE HOTELIÈRE ET FINANCIÈRE – C.T.H.F.	France	99,98
COMPTOIR LAINIER AFRICAÏN	Maroc	100,00
COSBEL S.A. de C.V.	Mexique	100,00
COSMELOR LTD	Japon	100,00
COSMEPHIL HOLDINGS CORPORATION PHILIPPINES	Philippines	100,00
COSMETIL	Maroc	49,80
COSMÉTIQUE ACTIVE INTERNATIONAL – CAI	France	100,00
COSMÉTIQUE ACTIVE PRODUCTION – C.A.P.	France	100,00
EGYPTELORELL	Égypte	100,00
ELEBELLE (PROPRIETARY) LIMITED	Afrique du Sud	100,00
EPISKIN	France	99,92
EPISKIN BRASIL BIOTECNOLOGIA EIRELI	Brésil	99,92
ERWITON S.A.	Uruguay	100,00
FAPAGAU & CIE	France	100,00
FAPROREAL	France	100,00
FINVAL	France	100,00
FITNE GESUNDHEIT UND WELLNESS GmbH	Allemagne	100,00
FRABEL S.A. de C.V.	Mexique	100,00
GEMEY PARIS – MAYBELLINE NEW YORK	France	100,00
GUANGZHOU L'ORÉAL BUYCOOR INTERNET SCIENCE & TECHNOLOGY CO., LTD	Chine	100,00
HELENA RUBINSTEIN ITALIA S.p.A.	Italie	100,00
HOLDIAL	France	100,00
INTERBEAUTY COSMETICS LTD	Israël	92,97
INTERBEAUTY PRODUCTS LIMITED	Kenya	100,00
JSC L'ORÉAL	Russie	100,00
KOSMEPOL Sp. z.o.o.	Pologne	100,00
L & J RE	France	100,00
L'ORÉAL (CHINA) CO. LTD	Chine	100,00
L'ORÉAL (THAILAND) LIMITED	Thaïlande	100,00
L'ORÉAL (UK) LIMITED	Grande-Bretagne	100,00
L'ORÉAL ADRIA d.o.o.	Croatie	100,00
L'ORÉAL AMERICA LATINA S.A. DE C.V.	Mexique	100,00
L'ORÉAL ARGENTINA Sociedad Anonima	Argentine	100,00
L'ORÉAL AUSTRALIA PTY LTD	Australie	100,00
L'ORÉAL BALKAN d.o.o.	Serbie	100,00
L'ORÉAL BALTIC SIA	Lettonie	100,00
L'ORÉAL BANGLADESH LIMITED	Bangladesh	100,00
L'ORÉAL BELGILUX S.A.	Belgique	100,00
L'ORÉAL BRASIL COMERCIAL DE COSMÉTICOS LTDA	Brésil	100,00
L'ORÉAL BRASIL PESQUISAS E INOVACAO LTDA	Brésil	100,00
L'ORÉAL BULGARIA EOOD	Bulgarie	100,00
L'ORÉAL CANADA, INC.	Canada	100,00
L'ORÉAL CENTRAL AMERICA S.A.	Panama	100,00
L'ORÉAL CENTRAL WEST AFRICA LTD	Nigeria	100,00
L'ORÉAL CESKA REPUBLIKA s.r.o.	République Tchèque	100,00

Sociétés	Siège	% intérêt
L'ORÉAL CHILE S.A.	Chili	100,00
L'ORÉAL COLOMBIA S.A.S.	Colombie	100,00
L'ORÉAL COSMETICS INDUSTRY S.A.E.	Égypte	100,00
L'ORÉAL CÔTE D'IVOIRE	Côte d'Ivoire	100,00
L'ORÉAL DANMARK A/S	Danemark	100,00
L'ORÉAL DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	100,00
L'ORÉAL EAST AFRICA LIMITED	Kenya	100,00
L'ORÉAL EGYPT LLC	Égypte	100,00
L'ORÉAL ESPANA S.A.	Espagne	100,00
L'ORÉAL FINLAND OY	Finlande	100,00
L'ORÉAL GUATEMALA S.A.	Guatemala	100,00
L'ORÉAL HELLAS S.A.	Grèce	100,00
L'ORÉAL HONG KONG LIMITED	Hong Kong	100,00
L'ORÉAL INDIA PRIVATE LIMITED	Inde	100,00
L'ORÉAL ITALIA S.p.A.	Italie	100,00
L'ORÉAL KAZAKHSTAN Limited Liability Partnership	Kazakhstan	100,00
L'ORÉAL KOREA LIMITED	Corée	100,00
L'ORÉAL LIBAN SAL	Liban	100,00
L'ORÉAL LIBRAMONT	Belgique	100,00
L'ORÉAL MAGYARORSZAG KOZMETIKAI Kft	Hongrie	100,00
L'ORÉAL MALAYSIA SDN BHD	Malaisie	100,00
L'ORÉAL MANUFACTURING MIDRAND (PROPRIETARY) LIMITED	Afrique du Sud	100,00
L'ORÉAL MAROC	Maroc	50,00
L'ORÉAL MEXICO S.A. de C.V.	Mexique	100,00
L'ORÉAL MIDDLE EAST	Émirats Arabes Unis	100,00
L'ORÉAL NEDERLAND B.V.	Pays-Bas	100,00
L'ORÉAL NEW ZEALAND LIMITED	Nouvelle Zélande	100,00
L'ORÉAL NORGE A/S	Norvège	100,00
L'ORÉAL ÖSTERREICH GmbH	Autriche	100,00
L'ORÉAL PAKISTAN PRIVATE LIMITED	Pakistan	100,00
L'ORÉAL PANAMA COMERCIAL S.A.	Panama	100,00
L'ORÉAL PANAMA S.A.	Panama	100,00
L'ORÉAL PERU S.A.	Pérou	100,00
L'ORÉAL PHILIPPINES, INC.	Philippines	100,00
L'ORÉAL POLSKA Sp. z.o.o.	Pologne	100,00
L'ORÉAL PORTUGAL UNIPessoal, LDA	Portugal	100,00
L'ORÉAL PRODUITS DE LUXE INTERNATIONAL	France	100,00
L'ORÉAL PRODUKTION DEUTSCHLAND BETEILIGUNGS GmbH	Allemagne	100,00
L'ORÉAL PRODUKTION DEUTSCHLAND GmbH & CO KG	Allemagne	100,00
L'ORÉAL ROMANIA SRL	Roumanie	100,00
L'ORÉAL SAIPO INDUSTRIALE S.p.A.	Italie	100,00
L'ORÉAL SAUDI ARABIA	Arabie Saoudite	75,00
L'ORÉAL SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	100,00
L'ORÉAL SLOVENSKO s.r.o.	Slovaquie	100,00
L'ORÉAL SLP S.A. de C.V.	Mexique	100,00
L'ORÉAL SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED	Afrique du Sud	100,00
L'ORÉAL SUISSE S.A.	Suisse	100,00
L'ORÉAL SVERIGE AB	Suède	100,00
L'ORÉAL TAIWAN CO., LTD.	Taiwan	100,00
L'ORÉAL TRAVEL RETAIL AMERICAS, INC.	États-Unis	100,00
L'ORÉAL TÜRKIYE KOZMETİK SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ	Turquie	100,00
L'ORÉAL U A E GENERAL TRADING LLC	Émirats Arabes Unis	100,00
L'ORÉAL UKRAINE	Ukraine	100,00
L'ORÉAL URUGUAY S.A.	Uruguay	100,00
L'ORÉAL USA, INC. (sous-groupe)	États-Unis	100,00
L'ORÉAL VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	100,00
L'ORÉAL VIETNAM CO. LTD	Vietnam	100,00
L'ORÉAL WEST AFRICA LIMITED	Ghana	100,00
LA ROCHE-POSAY LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE	France	99,98
LABORATOIRE SANOFLORE	France	100,00
LABORATORIOS DE COSMÉTICOS VOGUE S.A.S.	Colombie	100,00
LIBRAMONT ÉNERGIES VERTES - LEV	Belgique	100,00

Sociétés	Siège	% intérêt
LOA3	France	100,00
LOA6	France	100,00
LOA6 USA, INC.	États-Unis	100,00
LOA11	France	100,00
LOA12	France	100,00
LOA13	France	100,00
LOA14	France	100,00
LOA15	France	100,00
LOGO-BAU VERWALTUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	100,00
LOGOCOS NATURKOSMETIK GmbH & Co. KG	Allemagne	100,00
LUXURY OF RETAIL	France	100,00
MAGIC HOLDINGS (sous-groupe)	Chine	100,00
MASRELOR LLC	Égypte	100,00
MATRIX DISTRIBUTION GmbH	Allemagne	100,00
MODIFACE INC.	Canada	100,00
MUGLER FASHION	France	100,00
NANDA CO. LTD	Corée	100,00
NANDA JAPAN K.K.	Japon	100,00
NIHON L'ORÉAL KABUSHIKI KAISHA	Japon	100,00
NLO KABUSHIKI KAISHA	Japon	100,00
NOVEAL	France	100,00
NYX PROFESSIONAL MAKEUP SPRL/BVBA	Belgique	100,00
P.T. L'ORÉAL INDONESIA	Indonésie	100,00
P.T. YASULOR INDONESIA	Indonésie	100,00
PRESTIGE ET COLLECTIONS INTERNATIONAL	France	100,00
PROCOSA PRODUCTOS DE BELEZA LTDA	Brésil	100,00
PRODUCTOS CAPILARES L'ORÉAL S.A.	Espagne	100,00
REAL CAMPUS BY L'ORÉAL	France	100,00
SCENTAL LIMITED	Hong Kong	100,00
SCIENCEMD	France	100,00
SHANGHAI EPISKIN BIOTECHNOLOGY CO. LTD	Chine	99,92
SHANGHAI L'ORÉAL INTERNATIONAL TRADING CO. LTD	Chine	100,00
SHANGHAI MEICIFANG BUSINESS CONSULTING CO. LTD	Chine	100,00
SHANGHAI MEICIFANG INVESTMENT CO., LTD.	Chine	100,00
SHU UEMURA COSMETICS INC.	Japon	100,00
SICOS & CIE	France	100,00
SOCIÉTÉ HYDROMINÉRALE DE LA ROCHE POSAY	France	99,98
SOPROCOS	France	100,00
SOPROREAL	France	100,00
SPARLYS	France	100,00
SUZHOU L'ORÉAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CO., LTD	Chine	100,00
TAKAMI CO., LTD	Japon	100,00
THERMES DE SAINT-GERVAIS-LES-BAINS LE FAYET	France	100,00
YICHANG TIANMEI INTERNATIONAL COSMETICS CO LTD	Chine	100,00
YIGAOMEILAN SHANGHAI COSMETICS CO., LTD.	Chine	100,00

5.7.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence

Sociétés	Siège	% intérêt
INNEOV ARGENTINA S.A.	Argentine	50,00 ⁽¹⁾
INNEOV DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	50,00 ⁽¹⁾
INNEOV HELLAS A.E.	Grèce	50,00 ⁽¹⁾
INNEOV MEXICO S.A. DE C.V.	Mexique	50,00 ⁽¹⁾
INNEOV TAIWAN CO. LTD	Taiwan	50,00 ⁽¹⁾
LIPP DISTRIBUTION	Tunisie	49,00
LOSHIAN CO., LTD	Corée	40,00
NUTRICOS TECHNOLOGIES	France	50,00 ⁽¹⁾
SCI GOLF DU CONNETABLE	France	38,12

(1) Sociétés communes avec Nestlé.

5.8. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

L'OREAL

14, rue Royale
75008 Paris

À l'Assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société L'Oréal relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

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 écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie

Voir note 7.1 – *Écarts d'acquisition*, note 7.2 – *Autres Immobilisations incorporelles*, note 7.3 – *Tests de dépréciation des actifs incorporels* et note 4 – *Autres produits et charges opérationnels*, de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2022, la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie s'élevaient respectivement à 11 718 millions d'euros et 2 186 millions d'euros (soit un total de 30% des actifs) comme indiqué dans la note 7 de l'annexe.</p> <p>Ces actifs font l'objet d'un test de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an, afin de vérifier que la valeur comptable de ces actifs n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable.</p> <p>Les valeurs recouvrables de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) sont déterminées à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 10 ans (période nécessaire au positionnement stratégique d'une acquisition) et d'une valeur terminale. Les hypothèses prises en compte dans l'évaluation de la valeur recouvrable sont décrites dans la note 7.3 de l'annexe et concernent principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> la progression des chiffres d'affaires et taux de marge ; 	<p>Nous avons pris connaissance de la méthodologie appliquée par la Direction pour réaliser les tests de dépréciation et les analyses de sensibilité.</p> <p>Nous avons évalué ces dernières, notamment en les rapprochant de nos propres analyses de sensibilité, afin de définir la nature et l'étendue de nos travaux.</p> <p>Nous avons apprécié la qualité du processus d'élaboration des budgets et des prévisions.</p> <p>Pour les tests de dépréciation des actifs jugés les plus sensibles, nos travaux ont notamment consisté à apprécier le caractère raisonnable des principales estimations, et plus particulièrement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> apprécier la cohérence des projections de chiffres d'affaires et taux de marge par rapport aux performances passées du Groupe et au contexte économique et financier dans lequel le Groupe opère ;

Risque identifié	Notre réponse
<ul style="list-style-type: none"> un taux de croissance à l'infini pour le calcul de la valeur terminale, et des taux d'actualisation fondés sur le coût moyen pondéré du capital, ajustés d'une prime de risque pays si nécessaire. <p>Les tests de dépréciation réalisés ont conduit en 2022 à constater une dépréciation de 53,6 millions d'euros sur les écarts d'acquisition et une dépréciation de 53,5 millions d'euros sur les marques.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs constitue un point clé de notre audit, en raison de leur poids relatif dans les comptes consolidés et parce que la détermination de leur valeur recouvrable implique un recours important au jugement de la Direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> corroborer les taux de croissance futurs retenus avec les analyses de performance du marché cosmétique mondial, en tenant compte des spécificités des marchés locaux et canaux de distribution dans lesquels le Groupe opère ; analyser les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs en comparant les paramètres utilisés avec des références externes, les taux de croissance à long terme et les taux de redevances en incluant dans notre équipe des experts en évaluation ; examiner les analyses de sensibilité par rapport aux principales hypothèses clés retenues par la Direction et par rapport à nos propres analyses. <p>Nous avons apprécié le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes consolidés.</p>

Comptabilisation du chiffre d'affaires : estimation des éléments portés en déduction du chiffre d'affaires

Voir note 3 – Principes Comptables – Chiffre d'affaires, de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié	Notre réponse
<p>Le chiffre d'affaires du Groupe est présenté net des retours de produits et des remises, ristournes et autres avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs (tels que la coopération commerciale) comme cela est décrit dans la note 3 de l'annexe.</p> <p>Ces différentes déductions du chiffre d'affaires sont comptabilisées simultanément à la reconnaissance des ventes sur la base notamment des conditions contractuelles et des données statistiques issues de l'expérience passée.</p> <p>L'évaluation du chiffre d'affaires intègre ainsi, à la clôture de l'exercice, des estimations, liées aux montants portés en déduction, que nous avons considérées comme étant (i) complexes, en raison de la diversité des accords contractuels et des conditions commerciales existant sur les différents marchés du Groupe, (ii) sensibles, le chiffre d'affaires étant un indicateur clé dans l'évaluation de la performance du Groupe et de sa Direction, et (iii) significatives au regard de leur impact dans les états financiers.</p> <p>L'évaluation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients constitue donc un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons évalué le caractère approprié des principes comptables du Groupe relatifs à la comptabilisation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients, eu égard au référentiel IFRS.</p> <p>Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place dans les entités commerciales du Groupe, permettant d'évaluer et de comptabiliser les éléments venant en déduction du chiffre d'affaires, notamment à la clôture, et nous avons testé, par échantillonnage, les principaux contrôles de ce dispositif.</p> <p>Des tests substantifs ont par ailleurs été réalisés, afin d'apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des retours de produits et des avantages accordés aux clients. Ces tests ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> analyser les méthodes d'évaluation utilisées, en particulier, par un examen critique des hypothèses retenues, le contrôle de la permanence des méthodes et l'analyse de l'antériorité et du débouclage des provisions de l'exercice antérieur ; approcher les données statistiques issues de l'expérience passée et les conditions contractuelles aux données figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ; vérifier l'exactitude arithmétique du calcul des écritures correspondantes (incluant l'engagement résiduel à la clôture), leur enregistrement en comptabilité et leur présentation dans les comptes consolidés.

Évaluation des provisions pour risques fiscaux et positions fiscales incertaines

Voir note 6 – Impôts sur les résultats et note 12 – Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs, de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié	Notre réponse
<p>Le Groupe est exposé à différents risques liés à la marche des affaires, notamment des risques de nature fiscale.</p> <p>Lorsque le montant ou l'échéance peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, un passif d'impôt est reconnu au titre de ces risques. Dans le cas contraire, le Groupe présente une information sur les passifs éventuels dans les notes annexes aux comptes consolidés.</p> <p>La note 12.2.1 « Contentieux fiscaux » expose notamment la situation de contentieux fiscaux au Brésil et en Inde, pour lesquels les réclamations de l'administration s'élèvent respectivement à 631 et 204 millions d'euros.</p> <p>Les positions fiscales incertaines sont classées au bilan sur la ligne passifs d'impôt non courants pour 276 millions d'euros au 31 décembre 2022.</p> <ul style="list-style-type: none"> La détermination et l'évaluation de ces éléments constituent un point clé de l'audit compte tenu ; du degré élevé de jugement requis de la Direction pour déterminer les risques devant faire l'objet d'une provision et évaluer avec suffisamment de fiabilité les montants à provisionner ; de l'incidence potentiellement significative de ces provisions sur le résultat du Groupe. 	<p>Afin d'identifier et d'obtenir une compréhension de l'ensemble des positions fiscales incertaines, des passifs existants ainsi que des éléments de jugement s'y rapportant, nous nous sommes entretenus, à différents niveaux de l'organisation, en France et à l'étranger, avec les directions fiscales.</p> <p>Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place pour identifier et évaluer ces risques. Nous avons corroboré la liste des litiges fiscaux identifiés avec les informations fournies par les directions fiscales et les principaux conseils fiscaux du Groupe.</p> <p>Concernant les principales positions fiscales incertaines et risques fiscaux pour lesquels un passif est constitué, nous avons évalué la qualité des estimations de la Direction en considérant les données et hypothèses utilisées, ainsi que les calculs effectués.</p> <p>Nous avons également effectué une analyse rétrospective en comparant les montants payés sur les dernières années avec les montants antérieurement provisionnés.</p> <p>Nous avons, le cas échéant en intégrant des experts en fiscalité dans notre équipe, réalisé les procédures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> nous avons examiné les éléments de procédure et/ou les avis fiscaux ou techniques rendus par des conseils externes choisis par la Direction, afin d'apprécier le bien-fondé d'un passif ;

Risque identifié	Notre réponse
	<ul style="list-style-type: none"> • nous avons effectué, sur la base des éléments qui nous ont été communiqués, un examen critique des estimations de risques et nous avons contrôlé que les évaluations retenues par la Direction se situent dans ces fourchettes jugées acceptables ; • lorsque cela était pertinent, nous avons contrôlé la permanence des méthodes utilisées pour ces évaluations. <p>Concernant les passifs éventuels, nous avons, le cas échéant en intégrant des experts en fiscalité, examiné les éléments de procédure et/ou les avis fiscaux ou techniques rendus par des conseils externes choisis par la Direction afin d’apprécier le bien-fondé d’une absence de provision.</p> <p>Nous avons apprécié le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes consolidés.</p>

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.

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 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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d’information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l’AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société L’Oréal par votre assemblée générale du 29 avril 2004 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIES et du 21 avril 2022 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2022, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la première année de sa mission.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d’entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d’établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu’adopté dans l’Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu’elle estime nécessaire à l’établissement de comptes consolidés ne comportant pas d’anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d’erreurs.

Lors de l’établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d’évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d’exploitation et d’appliquer la convention comptable de continuité d’exploitation, sauf s’il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d’audit de suivre le processus d’élaboration de l’information financière et de suivre l’efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l’audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l’élaboration et au traitement de l’information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d’administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 17 février 2023

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
David DUPONT NOEL

ERNST & YOUNG Audit
Céline EYDIEU-BOUITTÉ

Comptes sociaux *

6.1	Comptes de résultat comparés	318
6.2	Bilans comparés	319
6.3	Variation des capitaux propres	320
6.4	Tableau des flux de trésorerie	321
6.5	Notes annexes aux comptes sociaux	322
6.6	Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A.	337
6.6.1	Dépenses et charges visées à l'article 223 <i>quater</i> du CGI	337
6.6.2	Factures émises et reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu	337
6.6.3	Chiffre d'affaires (hors taxes)	338
6.7	Résultats financiers sur cinq ans	338
6.8	Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils)	339
6.9	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	340

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

Les comptes sociaux détaillés dans ce chapitre sont ceux de L'Oréal S.A. Ils font état de la situation financière de la Société mère *stricto sensu*. Ils n'intègrent pas les comptes des filiales du Groupe, par opposition aux comptes consolidés.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans ce chapitre. Les pages concernées sont : le tableau des principales variations et franchissements de seuil des titres de participation dans les filiales, celui des résultats financiers sur cinq ans ainsi que le montant des dépenses et charges prévues à l'article 223 *quater* du Code général des impôts et le tableau des factures émises et reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu prévu par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce. Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux complète ces informations.

6.1. Comptes de résultat comparés

En millions d'euros	Notes	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Produits d'exploitation		7 164,5	5 944,5	5 535,9
Chiffre d'affaires	2	6 282,0	5 255,4	4 837,8
Reprise de provisions et transferts de charges		168,4	135,6	194,8
Autres produits	3	714,1	553,5	503,4
Charges d'exploitation		- 6 290,3	- 5 297,1	- 5 022,4
Achats consommés et variation de stocks		- 792,8	- 705,4	- 674,6
Autres achats et charges externes		- 3 309,4	- 2 659,0	- 2 404,3
Impôts et taxes		- 129,7	- 135,4	- 119,2
Charges de personnel		- 1 376,3	- 1 276,7	- 1 213,2
Dotations aux amortissements et provisions	5	- 314,2	- 288,7	- 329,2
Autres charges		- 367,9	- 231,9	- 281,9
Résultat d'exploitation		874,2	647,4	513,6
Produits financiers nets	6	11 711,7	3 517,1	3 912,4
Dotations/reprises nettes sur provisions et transferts de charges	6	108,1	- 183,4	- 77,1
Différences de change		- 316,1	- 93,6	16,4
Résultat financier		11 503,7	3 240,1	3 851,7
Résultat courant avant impôts		12 377,9	3 887,5	4 365,3
Résultat exceptionnel	7	246,6	2,1	- 156,4
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		- 31,0	- 27,4	- 27,2
Impôts sur les bénéfices	8	- 250,4	- 1,7	- 22,8
RÉSULTAT NET		12 343,1	3 860,5	4 158,8

6.2. Bilans comparés

Actif

<i>En millions d'euros (en valeurs nettes)</i>	Notes	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Immobilisations incorporelles	11	4 876,4	4 607,4	4 366,0
Immobilisations corporelles	12	625,3	573,4	555,9
Immobilisations financières	14	17 274,6	19 272,1	10 488,1
Actif immobilisé		22 776,3	24 452,9	15 410,0
Stocks		135,6	102,3	107,2
Avances et acomptes versés		11,6	6,4	7,8
Clients et comptes rattachés	16	1 030,9	770,2	692,9
Autres actifs circulants	16	513,6	515,0	489,8
Valeurs mobilières de placement	15	76,8	33,4	63,9
Disponibilités	27	618,0	0,6	3 791,3
Actif circulant		2 386,5	1 427,9	5 152,9
Comptes de régularisation actif		90,8	84,4	87,7
Écart de conversion actif	21	59,6	188,2	45,8
TOTAL DE L'ACTIF		25 313,3	26 153,4	20 696,4

Passif

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Capital		107,0	111,5	112,0
Primes		3 368,7	3 265,6	3 259,8
Réserves et report à nouveau		2 673,0	10 813,1	10 020,0
Résultat net		12 343,1	3 860,5	4 158,8
Provisions réglementées		22,0	29,9	36,2
Capitaux propres		18 513,8	18 080,6	17 586,8
Provisions pour risques et charges	18	596,6	878,3	790,6
Emprunts et dettes financières	19	3 872,1	4 946,5	369,3
Fournisseurs et comptes rattachés	20	1 201,8	994,7	829,8
Autres passifs circulants	20	1 051,2	1 234,8	1 074,7
Autres dettes		6 125,1	7 176,0	2 273,8
Écart de conversion passif	21	77,8	18,5	45,2
TOTAL DU PASSIF		25 313,3	26 153,4	20 696,4

6.3. Variation des capitaux propres

Le capital social se compose de 535 186 562 actions de 0,2 euro à la suite des opérations intervenues au cours de l'exercice 2022 :

- émission de 448 267 actions au titre du programme d'actionnariat salarié ;
- émission de 868 806 actions gratuites ;
- annulation de 23 802 871 actions dont 22 260 000 actions rachetées à Nestlé en décembre 2022.

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Capital social	Primes d'apport et de fusion	Écart de réévaluation 1976	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
Solde au 31 décembre 2019 avant affectation du résultat	111,6	3 130,2	42,5	8 044,6	4 105,8	49,8	15 484,5
Augmentation de capital	0,4	129,6					130,0
Annulation d'actions							
Affectation du résultat 2019				1 933,2	- 1 933,2		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2019					- 2 172,6		- 2 172,6
Résultat de l'exercice 2020					4 158,8		4 158,8
Autres variations de la période				- 0,2		- 13,6	- 13,8
Solde au 31 décembre 2020 avant affectation du résultat	112,0	3 259,8	42,5	9 977,6	4 158,8	36,2	17 586,8
Augmentation de capital	0,1	5,8					5,9
Annulation d'actions	- 0,6			- 1 101,3			- 1 101,9
Affectation du résultat 2020				1 894,4	- 1 894,4		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2020					- 2 264,4		- 2 264,4
Résultat de l'exercice 2021					3 860,5		3 860,5
Autres variations de la période				- 0,1		- 6,3	- 6,4
Solde au 31 décembre 2021 avant affectation du résultat	111,5	3 265,6	42,5	10 770,6	3 860,5	29,9	18 080,6
Augmentation de capital	0,3	103,1					103,4
Annulation d'actions	- 4,8			- 9 399,4			- 9 404,2
Affectation du résultat 2021				1 259,3	- 1 259,3		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2021					- 2 601,2		- 2 601,2
Résultat de l'exercice 2022					12 343,1		12 343,1
Autres variations de la période						- 7,9	- 7,9
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2022 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	107,0	3 368,7	42,5	2 630,5	12 343,1	22,0	18 513,8

Le montant porté en réserves correspondant (i) aux dividendes non versés en raison de la détention par L'Oréal d'une partie de ses propres titres, (ii) aux mouvements intervenus entre le 1^{er} janvier et la date de paiement du dividende, sur les plans d'actions gratuites arrivant à échéance (iii) et le nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré, s'élève à - 4,5 millions d'euros en 2022 contre - 2,7 millions d'euros en 2021 et - 6,2 millions d'euros en 2020.

Les provisions réglementées sont principalement constituées des amortissements dérogatoires s'élevant au 31 décembre 2022 à 22 millions d'euros contre 29,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 36,2 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites sont détaillés en note 17.

6.4. Tableau des flux de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Exploitation				
Résultat net		12 343,1	3 860,5	4 158,8
Dotations aux amortissements	11-12	166,0	162,7	145,4
Dotations aux provisions (nettes des reprises)		- 208,9	121,8	216,4
Plus ou moins-values de cessions d'immobilisations		4,3	57,9	78,4
Autre opération sans incidence sur la trésorerie			3,6	- 1,5
Marge brute d'autofinancement		12 304,5	4 206,5	4 597,5
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	25	65,5	45,0	185,0
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation		12 370,0	4 251,5	4 782,5
Investissements				
Acquisition d'immobilisations	11-12-14	- 7 845,7	- 10 594,5	- 1 605,3
Variation des autres actifs financiers	26	- 361,7	171,8	- 58,7
Cession d'immobilisations		27,2	36,5	65,3
Flux de trésorerie affectés aux investissements		- 8 180,2	- 10 386,2	- 1 598,7
Financement				
Augmentation de capital		103,2	5,8	129,7
Dividendes versés		- 2 601,2	- 2 264,4	- 2 172,6
Variation des dettes financières	19	- 1 074,4	4 577,3	160,3
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		- 3 572,4	2 318,7	- 1 882,6
Trésorerie acquise ou cédée dans la période		0,0	26,3	25,7
Variation de trésorerie		617,4	- 3 789,7	1 327,0
Trésorerie nette à l'ouverture	27	0,6	3 790,3	2 463,3
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	27	618,0	0,6	3 790,3

6.5. Notes annexes aux comptes sociaux

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES BOTES ANNEXES

NOTE 1	Principes comptables	322	NOTE 16	État des échéances des créances	328
NOTE 2	Chiffre d'affaires	324	NOTE 17	Options de souscription ou d'achat d'actions - Actions gratuites	328
NOTE 3	Autres produits	325	NOTE 18	Provisions pour risques et charges	329
NOTE 4	Ventilation de l'effectif moyen	325	NOTE 19	Emprunts et dettes financières	330
NOTE 5	Dotations aux amortissements et provisions	325	NOTE 20	État des échéances des dettes	330
NOTE 6	Résultat financier	325	NOTE 21	Écart de conversion	331
NOTE 7	Résultat exceptionnel	325	NOTE 22	Instruments financiers dérivés	331
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	326	NOTE 23	Opérations avec les entreprises et les parties liées	332
NOTE 9	Accroissement ou allègement de la dette future d'impôts	326	NOTE 24	Engagements hors bilan	332
NOTE 10	Frais de recherche	326	NOTE 25	Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	333
NOTE 11	Immobilisations incorporelles	326	NOTE 26	Variation des autres actifs financiers	333
NOTE 12	Immobilisations corporelles	327	NOTE 27	Trésorerie nette à la clôture	333
NOTE 13	Immobilisations détenues en crédit-bail	327	NOTE 28	Autres informations	333
NOTE 14	Immobilisations financières	327	NOTE 29	Événements post-clôture	333
NOTE 15	Valeurs mobilières de placement	328	NOTE 30	Liste des filiales et participations	334

Faits marquants de l'exercice

Opération sur le capital

Le 7 décembre 2021, le Conseil d'Administration de L'Oréal avait approuvé une opération stratégique consistant en un rachat par L'Oréal, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, de 22,26 millions de ses propres actions, soit 4 % de son capital, à Nestlé. Le prix total payé à Nestlé s'élevait à 8 904 millions d'euros. Ces actions ont été annulées sur l'exercice 2022 conformément à la décision du Conseil d'Administration du 9 février 2022.

Par ailleurs, cette opération avait conduit le Groupe à souscrire un prêt relais à hauteur de 1,9 milliard d'euros et à contracter des billets de trésorerie pour 2,3 milliards d'euros, le solde avait été financé *via* la trésorerie disponible au 31 décembre 2021. Ce prêt de 1,9 milliard d'euros a été entièrement remboursé sur l'exercice 2022.

NOTE 1. Principes comptables

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises, tel que figurant dans le règlement ANC 2014-03 (Plan Comptable Général) et aux principes comptables généralement admis. Les comptes de l'exercice 2022 ont été préparés et arrêtés en application du principe de continuité d'exploitation.

1.1. Chiffre d'affaires

Il est constitué des ventes de marchandises, nettes des retours et des remises et ristournes accordées, ainsi que des prestations de services y compris les redevances de technologie.

Autres événements

En mars 2022, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 3 milliards d'euros en trois tranches dont une tranche de 1 250 millions d'euros assortie de critères environnementaux (ESG) liés aux performances RSE du Groupe.

En juillet 2022, l'activité du *travel retail* Asie historiquement portée par L'Oréal Hong Kong a été transférée à L'Oréal Singapour. L'Oréal SA a financé L'Oréal Singapour pour le rachat de l'activité *via* une augmentation de capital de 6,4 milliards d'euros. Par ailleurs, suite au transfert de l'activité, L'Oréal Hong Kong a généré un profit immédiatement reversé sous forme de dividende exceptionnel à L'Oréal SA pour un montant de 6,8 milliards d'euros.

1.2. Frais de publicité et relations publiques

Les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel les prestations sont réalisées.

1.3. Frais de recherche et innovation

Les frais de recherche et innovation sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

1.4. Frais d'émission d'emprunts

Les frais d'émission d'emprunt sont comptabilisés immédiatement en charges de l'exercice où ils sont encourus.

1.5. Impôts sur les bénéfices

La Société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leurs comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

L'Oréal, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble.

1.6. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, y compris frais d'acquisition.

Les malis techniques de fusion sont affectés aux actifs sous-jacents correspondants et amortis le cas échéant.

Les marques acquises sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte de leur notoriété et de leur contribution future aux résultats.

L'application du règlement n° 2004-06 sur les actifs a conduit à identifier certaines marques comme étant amortissables en fonction de leur durée prévisionnelle d'utilisation.

Les marques non amortissables font l'objet, au moins une fois par an, de tests de perte de valeur sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition ; ce qui peut conduire à la constatation d'une dépréciation. Les frais de premier dépôt de marque sont comptabilisés en charges.

Les brevets sont amortis sur une période de 2 à 10 ans.

Les fonds commerciaux ne sont pas amortis et font l'objet de dépréciation dès lors que les cash-flows futurs actualisés ne permettent pas de supporter leur valeur comptable. Les fonds commerciaux font l'objet de tests de dépréciation au moins une fois par an, même lorsqu'il n'existe aucun indice de perte de valeur

Les logiciels de valeur significative sont amortis linéairement sur la durée de vie probable d'utilisation, généralement comprise entre cinq et huit ans, et donnent lieu à l'enregistrement d'un amortissement dérogatoire sur 12 mois.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties habituellement sur des durées n'excédant pas 20 ans.

1.7. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'achat, y compris frais d'acquisition.

Les durées d'amortissement sont les suivantes :

	Durée
Constructions	20-50 ans
Installations, Agencements	5-10 ans
Installations techniques, Matériel, Outillage	10 ans
Autres immobilisations corporelles	3-10 ans

L'amortissement pratiqué, qu'il soit linéaire ou dégressif, est équivalent à un amortissement calculé sur la durée d'utilisation réelle du bien. Par exception, pour les équipements industriels, les amortissements sont calculés sur une base linéaire de 10 ans, l'excédent étant considéré comme un amortissement dérogatoire. Des amortissements exceptionnels peuvent être comptabilisés, dès lors que les faits et circonstances conduisent à revoir la durée d'utilisation du bien.

1.8. Immobilisations financières

1.8.1. Titres de Participation

Ils sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition.

Leur valeur est examinée annuellement, par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée si la valeur d'utilité devient inférieure à sa valeur comptable.

1.8.2. Autres immobilisations financières

Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale. Les prêts et créances libellés en devises sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture. Ces éléments sont, si nécessaire, dépréciés pour les ramener à leur valeur d'utilité à la date de clôture de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre de programmes de rachat d'actions en vue d'annulation sont comptabilisées en autres titres immobilisés.

En fin d'exercice, les autres titres immobilisés sont comparés à leur valeur probable de négociation et dépréciés, si nécessaire.

1.9. Stocks

Les stocks sont évalués au coût moyen pondéré. À la clôture de chaque période comptable, les stocks obsolètes et à rotation lente font l'objet d'une dépréciation pour un montant correspondant à la différence entre la valeur brute et la valeur nette de réalisation probable, évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles, dès lors que celle-ci est inférieure à la valeur brute.

1.10. Clients et autres créances

Les comptes clients et autres créances sont enregistrés à leur valeur nominale et font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation en fonction du degré de leur irrécouvrabilité.

1.11. Valeurs mobilières de placement

Les titres, enregistrés à leur coût d'achat, sont évalués en fin d'exercice à leur valeur probable de négociation.

Les actions propres détenues, qui sont spécifiquement affectées à l'attribution au profit des salariés d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites, sont enregistrées dans les valeurs mobilières de placement.

Le prix d'attribution des options est déterminé sans décote. Dès lors que les actions sont achetées à un cours inférieur au prix d'attribution, aucune dépréciation n'est appliquée. En revanche, dans le cas d'une baisse du cours de Bourse, une dépréciation est constituée ; elle est calculée par différence entre la valeur nette comptable des titres et le cours moyen de Bourse du dernier mois précédant la date de clôture.

Une provision pour risques et charges relative aux actions propres affectées au plan d'actions gratuites pour la part relative aux salariés de L'Oréal S.A. est reconnue au fur et à mesure de l'acquisition des droits. Les actions propres affectées au plan d'actions gratuites relatives aux salariés des filiales du Groupe sont dépréciées en totalité, mais la charge correspondante sera supportée pour l'essentiel par les filiales concernées.

1.12. Provisions pour risques et charges

Elles sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société. Elles concernent principalement des risques et litiges de nature commerciale, financière, fiscales ou sociales (cf. Note 18).

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources qu'il est probable pour l'entreprise de supporter pour éteindre son obligation. Selon la nature des provisions, l'estimation des provisions tient compte des hypothèses les plus probables de réalisation, ou est évaluée selon des méthodes statistiques.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs (incertains) qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'Entreprise ou des obligations probables pour lesquelles la sortie de ressources ne l'est pas. Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et font l'objet d'une information le cas échéant.

1.13. Comptabilisation des opérations en devises et couverture du risque de change

L'ensemble des créances, dettes, prêts et emprunts libellés en devises sont convertis au bilan sur la base du cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Ces variations de change, ainsi que les variations de change liées aux instruments de couverture souscrits pour couvrir ces créances, dettes prêts et emprunts en devises sont comptabilisées au bilan dans les postes « Écart de conversion actif / passif ».

Les écarts de conversion donnent lieu à la constitution d'une provision lorsqu'il apparaît une perte de change potentielle au travers d'une position globale de change, calculée devise par devise. La position globale de change exclut les variations de change des instruments de couverture et des éléments couverts.

Le gain potentiel tel qu'il ressort de la position globale de change ne fait pas l'objet de comptabilisation d'un produit dans le compte de résultat, conformément aux normes comptables françaises.

Des instruments de couverture de change sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan et les opérations futures ayant un caractère hautement probable. Les pertes et gains générés par ces instruments sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts, dans le même agrégat de résultat. Les primes d'option et les reports/dépôts sont comptabilisés en résultat lors de l'enregistrement de l'élément couvert.

Les instruments dérivés qui n'entrent pas dans une relation de couverture sont qualifiés de position ouverte isolée. Ils sont comptabilisés à leur juste valeur au bilan, en contrepartie d'un compte « d'écart de conversion ».

S'agissant des opérations d'exploitation prévisionnelles de l'exercice à venir, elles font d'ores et déjà l'objet de couvertures dont le résultat n'aura d'incidence que sur l'exercice au cours duquel seront comptabilisées les opérations qu'elles couvrent.

1.14. Comptabilisation des instruments de taux

S'agissant des couvertures de taux, les résultats dégagés par les *swaps* et les *caps* de taux d'intérêt qui couvrent des éléments du passif financier sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les dettes couvertes au *prorata temporis*.

1.15. Engagements en matière de régimes de retraite et avantages assimilés

L'Oréal S.A. participe, selon les lois et usages, à différents régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés et retraités. Les mandataires sociaux sont assimilés à des salariés pour tout élément accessoire lié à leur rémunération, et relèvent, à ce titre, des mêmes régimes.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par les primes versées. Ces primes sont incluses dans les charges de l'exercice en *Autres achats et charges externes*.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière. Elle tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation. La société a opté pour la nouvelle possibilité offerte par la recommandation ANC 2013-02 relative au traitement comptable des engagements de retraite et avantages assimilés telle que modifiée le 5 novembre 2021. En effet la répartition de l'augmentation de l'engagement pour chaque salarié n'est plus linéaire sur sa durée d'emploi mais linéaire sur la seule durée d'acquisition de ses droits à prestations.

Ces engagements nets de fonds investis n'ont pas fait l'objet d'une provision dans le bilan. Ils demeurent donc en hors-bilan.

Seuls les engagements au titre des médailles du travail ne sont plus inclus en engagement hors bilan mais font l'objet d'une provision sur la base d'une évaluation actuarielle.

NOTE 2. Chiffre d'affaires

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Vente de marchandises	2 488,1	2 351,2	2 199,3
Prestations de services ⁽¹⁾	3 672,7	2 795,7	2 506,6
Autres produits	121,2	108,5	131,9
TOTAL	6 282,0	5 255,4	4 837,8

(1) Inclut la facturation des redevances de technologie.

Le montant du chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 3 400,8 millions d'euros en 2022 contre 3 093,6 millions d'euros en 2021 et 2 901,5 millions d'euros en 2020.

NOTE 3. Autres produits

Ce poste comprend principalement les redevances de marques ainsi que les gains de change d'exploitation.

NOTE 4. Ventilation de l'effectif moyen

L'effectif moyen se ventile de la façon suivante :

	2022	2021	2020
Cadres	6 482	6 001	5 671
Agents de maîtrise	2 062	2 119	2 160
Employés	129	148	171
Ouvriers	337	326	332
VRP	533	540	566
TOTAL	9 543	9 134	8 900
Apprentis	515	410	278

NOTE 5. Dotations aux amortissements et provisions

Les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Amortissements des immobilisations	- 157,2	- 152,2	- 136,4
Dépréciation de l'actif immobilisé	- 49,4	- 18,9	- 73,2
Dépréciation de l'actif circulant	- 8,2	- 9,8	- 12,2
Provisions pour risques et charges	- 99,4	- 107,8	- 107,4
TOTAL	- 314,2	- 288,7	- 329,

NOTE 6. Résultat financier

Les produits financiers nets comprennent les éléments suivants :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Dividendes encaissés ⁽¹⁾	11 726,2	3 549,2	3 940,9
Produits des autres créances et valeurs mobilières de placement	27,8	0,1	0,1
Charges d'intérêts sur emprunts et dettes financières	- 4,9	- 21,9	- 21,6
Autres	- 37,4	- 10,3	- 7,0
TOTAL	11 711,7	3 517,1	3 912,4

(1) En juillet 2022, l'Oréal a perçu un dividende exceptionnel de 6,8 milliards d'euros en provenance de sa filiale l'Oréal Hong Kong suite au transfert de l'activité Travel Retail Asie à l'Oréal Singapour. Ce poste comprend également, en complément du dividende annuel versé à ses actionnaires, un dividende supplémentaire exceptionnel versé par Sanofi pour 74,5 millions d'euros sous forme d'actions Euroapi.

Les dotations aux provisions, nettes des reprises et transferts de charges concernent principalement :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Titres de participation ⁽¹⁾	- 49,2	- 40,4	- 79,8
Dépréciations des autres immobilisations financières	-	-	-
Actions propres	-	-	-
Provisions pour risques et charges à caractère financier ⁽²⁾	154,8	- 143,0	2,7
Autres	2,5	-	-
TOTAL	108,1	- 183,4	- 77,1

(1) En 2020 concerne principalement la dépréciation des titres Cosmeurop et Elebelle Limited.

(2) En 2022 concerne principalement la provision pour risque de change pour 165,1 millions d'euros.

En 2021 concerne principalement la provision pour risque de change pour - 150,7 millions d'euros.

NOTE 7. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 246,6 millions d'euros en 2022, contre 2,1 millions en 2021 et - 156,4 millions en 2020.

NOTE 8. Impôts sur les bénéfices

Les impôts sur les bénéfices s'analysent ainsi :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Impôt sur le résultat courant	- 262,5	- 82,3	- 39,8
Impôt sur le résultat exceptionnel et la participation des salariés	12,1	80,6	17
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	- 250,4	- 1,7	- 22,8

En 2022, la charge d'impôt comptabilisée par L'Oréal tient compte d'un mali d'intégration fiscale de 65,0 millions d'euros.

En 2021, la charge d'impôt comptabilisée par L'Oréal tient compte d'un boni d'intégration fiscale de 53,3 millions d'euros.

En 2020, la charge d'impôt comptabilisée par L'Oréal tient compte d'un mali d'intégration fiscale de 0,3 million d'euros.

NOTE 9. Accroissement ou allègement de la dette future d'impôts

En millions d'euros	31.12.2020		31.12.2021		Variations		31.12.2022	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Décalages temporaires								
Provisions réglementées	-	10,2	-	7,6	3,3	1,2	-	5,6
Charges non déductibles temporairement	116,3	-	132,8	-	14,0	46,4	100,5	-
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	-	0,2	-	43,8	4,7	- 43,8	4,7	-
Produits non taxables temporairement	-	-	-	-	-	-	-	-
Éléments à imputer								
Déficits, amortissements différés	-	-	-	-	-	-	-	-
Éléments de taxation éventuelle								
Réserve spéciale des plus-values à long terme	-	150,7	-	137,0	-	-	-	137,0

Les chiffres ont été calculés en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 % majorant l'impôt sur les sociétés aux taux normal et réduit, et de la baisse des taux d'impôt à échéance 2022.

NOTE 10. Frais de recherche

L'ensemble des frais engagés en 2022, dans le cadre de l'activité Recherche s'élève à 1 188,3 millions d'euros contre 1 040,7 millions d'euros en 2021 et 976,6 millions d'euros en 2020.

NOTE 11. Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2021	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2022
Brevets et marques ⁽¹⁾	1 003,0	1 147,6	49,2	-	-	1 196,7
Fonds commerciaux ⁽²⁾	2 860,4	2 981,7	160,3	- 9,4	-	3 132,7
Logiciels	559,1	602,8	17,8	- 25,0	69,4	665,0
Autres immobilisations incorporelles	551,0	551,0	-	-	-	551,0
Immobilisations en cours	259,3	260,8	208,9	- 22,2	- 70,1	377,4
Valeur brute	5 232,9	5 543,9	436,2	- 56,6	- 0,8	5 922,6
Brevets et marques	181,6	193,4	16,6	-	-	210,0
Fonds commerciaux	2,0	2,5	2,7	- 5,0	-	0,1
Logiciels	388,5	438,1	73,5	- 20,0	- 0,2	491,4
Autres immobilisations incorporelles	69,0	72,3	2,3	-	0,2	74,8
Amortissements	641,1	706,3	95,1	- 25,0	0,0	776,3
Brevets et marques	69,9	74,7	2,8	- 1,4	-	76,1
Fonds commerciaux ⁽³⁾	149,7	150,1	45,7	- 6,5	-	189,3
Logiciels	2,7	1,9	0,6	- 1,5	-	1,0
Autres immobilisations incorporelles	3,5	3,6	-	-	-	3,6
Dépréciation	225,8	230,2	49,1	- 9,4	-	269,9
VALEUR NETTE	4 366,0	4 607,4	292,0	- 22,2	- 0,8	4 876,4

(1) En 2022, l'augmentation des brevets et marques est liée essentiellement à l'acquisition des marques Skinbetter Science et Youth to the people suite à l'allocation définitive du prix d'acquisition.

(2) En 2022, l'augmentation des fonds commerciaux est liée à l'acquisition de Skinbetter Science.

En 2021, l'augmentation des fonds commerciaux est liée à l'acquisition de Youth to the people.

(3) En 2022, l'augmentation de la dépréciation des autres immobilisations incorporelles concerne essentiellement la marque Decléor.

NOTE 12. Immobilisations corporelles

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2021	Acquisition/ Dotations	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2022
Terrains	81,1	81,3	-	-	-	81,3
Constructions	727,4	769,3	15,8	- 10,6	- 25,0	749,5
Instal. Techn. Mat. Outillage	220,5	218,7	9,2	- 14,0	1,1	215,0
Autres immob. Corporelles	303,1	297,2	36,5	- 27,3	45,5	351,9
Immobilisations en cours	40,5	48,1	58,9	- 0,2	- 20,9	85,9
Avances et acomptes	2,1	3,1	0,1	1,4	-	4,6
Valeur brute	1 374,7	1 417,7	120,5	- 50,7	0,7	1 488,2
Terrains	1,8	2,1	0,3	-	-	2,4
Constructions	430,4	454,9	26,4	- 10,4	- 11,4	459,5
Instal. Techn. Mat. Outillage	174,8	172,2	10,5	- 11,5	-	171,2
Autres immob. Corporelles	205,8	208,8	33,6	- 26,5	11,4	227,3
Amortissements	812,8	838,0	70,8	- 48,4	-	860,4
Terrains	0,2	-	-	-	-	-
Instal. Techn. Mat. Outillage	5,8	6,3	0,1	- 3,9	-	2,6
Dépréciation	6,0	6,3	0,1	- 3,9	-	2,6
VALEUR NETTE	555,9	573,4	49,6	1,6	0,7	625,3

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles, la dotation annuelle aux amortissements 2022 s'élève :

- à 157,2 millions d'euros en linéaire ;
- à 0,07 million d'euros en dégressif ;
- à 8,8 millions d'euros en exceptionnel.

NOTE 13. Immobilisations détenues en crédit-bail

Au 31 décembre 2022, L'Oréal SA ne détient plus d'immobilisations en crédit-bail.

NOTE 14. Immobilisations financières

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2021	Affectation des maills de fusion	Acquisition/ Souscription	Cession/ Réduction	Autres mouvements ⁽¹⁾	31.12.2022
Titres de participation ⁽²⁾	11 530,0	11 066,1	-	6 666,1	-	100,6	17 832,8
Prêts et créances rattachés ⁽³⁾	39,0	33,6	-	2 560,8	- 2 349,1	- 22,1	223,2
Actions L'Oréal ⁽⁴⁾	-	8 904,0	-	500,0	-	- 9 404,0	0,0
Autres	4,8	5,4	-	0,7	- 1,2	-	4,9
Valeur brute	11 573,8	20 009,1	-	9 727,6	- 2 350,3	- 9 325,5	18 060,9
Titres de participation	1 085,0	736,4	-	99,1	- 49,9	-	785,6
Prêts et créances rattachés	0,5	0,4	-	0,4	- 0,4	-	0,4
Autres	0,2	0,2	-	0,1	-	-	0,3
Dépréciation	1 085,7	737,0	-	99,6	- 50,3	-	786,3
VALEUR NETTE	10 488,1	19 272,1	-	9 628,0	- 2 300,0	- 9 325,5	17 274,6

(1) Les autres mouvements liés aux titres de participation correspondent essentiellement aux actions Euroapi pour 74,5 millions d'euros obtenues dans le cadre du versement d'un dividende exceptionnel en actions par Sanofi.

(2) La variation correspond principalement à la souscription par L'Oréal SA à l'augmentation de capital de la société L'Oréal Singapore Ltd (cf. § Faits marquants de l'exercice).

(3) Les mouvements sur prêts et créances rattachés correspondent à des prêts consentis et remboursés au cours de l'année d'une part à Finval et d'autre part à L'Oréal Singapore.

(4) Le Conseil d'Administration du 28 juillet 2022 a décidé, dans le cadre de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2022, de procéder à des rachats d'actions L'Oréal pour un montant maximum de 500 millions d'euros. Les actions ainsi rachetées pour 500 millions d'euros ont été annulées conformément à la décision du Conseil d'Administration du 7 décembre 2022.

En complément, les actions rachetées à Nestlé en décembre 2021 ont été annulées conformément à la décision du Conseil d'Administration du 9 février 2022 pour 8 904 millions d'euros.

La liste des filiales et participations est présentée à la fin des comptes sociaux.

NOTE 15. Valeurs mobilières de placement

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Instruments financiers/Primes versées sur options	76,8	33,4	63,9
Valeur brute	76,8	33,4	63,9
Instruments financiers/Primes versées sur options	-	-	-
Dépréciation	-	-	-
VALEUR NETTE	76,8	33,4	63,9

NOTE 16. État des échéances des créances

En millions d'euros	À un an au plus	À plus d'un an	Brut	Dépréciation	Net
Prêts et créances rattachées à des participations	219,8	3,4	223,2	- 0,4	222,8
Autres immobilisations financières	4,7	-	4,7	- 0,1	4,6
Clients	1 032,4	-	1 032,4	- 1,5	1 030,9
Autres actifs circulants dont	513,6	-	513,6	-	513,6
Créances fiscales & sociales ⁽¹⁾	431,3	-	431,3	-	431,3
Débiteurs divers	82,3	-	82,3	-	82,3
Charges constatées d'avance	90,8	-	90,8	-	90,8

(1) Dont créance d'impôt sur les sociétés pour 86,2 millions d'euros, ainsi que l'amende payée à l'Autorité de la Concurrence le 28 avril 2015 de 189,5 millions.

Les produits à recevoir rattachés aux postes de créances s'analysent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Clients	3,0	2,0	1,2
Autres créances	20,5	23,1	19,1
TOTAL	23,5	25,1	20,3

NOTE 17. Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites

17.1. Options de souscription ou d'achat d'actions

Il n'y a plus de plan d'options en vigueur au 31 décembre 2022.

17.2. Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites.

Date d'attribution			Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises/remises	Nombre d'actions non acquises définitivement
Plans de souscription	Plans d'achat	Date d'acquisition			
		21.04.2020	906 100	835 725	-
		21.04.2021	906 000	742 276	-
		18.04.2022	931 000	868 575	-
		19.04.2023	843 075	450	801 400
		15.10.2024	713 660	385	691 150
		08.10.2025	588 750	105	578 325
		14.10.2026	700 000	-	700 000

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de 4 ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan.

Les conditions de performance concernent :

- Pour les plans du 7 octobre 2021, 14 octobre 2020 et 18 avril 2019 :

- à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2022, 2023 et 2024 pour le plan 2021, des exercices 2021, 2022 et 2023 pour le plan 2020, des exercices 2020, 2021 et 2022 pour le plan de 2019 par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
- à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2022, 2023, 2024 pour le plan 2021, des exercices 2021, 2022, 2023 pour le plan 2020, des exercices 2020, 2021, 2022 pour le plan de 2019 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

- Pour le plan du 13 octobre 2022, les conditions de performance concernent :
 - à hauteur de 80 % de critères de performance de nature financière dont pour une moitié, la croissance par rapport à celle d'un panel de concurrents, du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2023, 2024 et 2025 et pour l'autre moitié l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe. Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2023, 2024 et 2025 ;
 - à hauteur de 20 % de critères de performance de nature extra-financière dont 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, 5 % lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 100 actions.

Les plans du 20 avril 2016, du 20 avril 2017 et du 17 avril 2018 ont été définitivement attribués par l'émission respectivement de 835 600 actions le 21 avril 2020, 742 276 actions le 21 avril 2021 et 868 225 actions le 19 avril 2022.

Au 31 décembre 2022, les conditions de performances des plans en cours ont été supposées réalisées.

En juin 2022, les salariés du Groupe ont pu souscrire à un Plan d'Actionnariat selon une formule classique avec décote et abondement.

Le prix de souscription a été fixé à 254,9 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Directeur Général fixant les dates de la période de souscription du 8 juin au 22 juin 2022 au cours de laquelle 410 943 actions ont été souscrites. Ce chiffre ne tient pas compte de la souscription réservée à un *Trustee* de droit anglais, dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* mis en place au bénéfice des collaborateurs du Groupe au Royaume-Uni, dont le nombre d'actions définitif ne sera connu qu'en octobre 2023.

Pour les salariés français, des actions ont été offertes gratuitement à la souscription en fonction de leur apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites.

Pour les salariés des autres pays, des actions ont été offertes via un plan d'attribution d'actions gratuites assorti d'une condition de présence du salarié et en fonction de l'apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions gratuites. Les actions seront attribuées aux salariés le 26 juillet 2027 sous réserve de leur présence dans le Groupe à cette date.

L'augmentation de capital a eu lieu le 26 juillet 2022 à hauteur de 448 267 actions y compris actions abondées.

NOTE 18. Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2021	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)	Autres	31.12.2022
Provisions pour litiges ⁽¹⁾	193,0	193,4	1,2	- 1,7	- 0,4	-	192,5
Provisions pour pertes de change	24,9	176,4	16,0	- 176,4	-	-	16,0
Provisions pour charges	169,4	171,8	78,6	- 75,2	- 18,6	1,9	158,5
Autres provisions pour risques ⁽²⁾	403,3	336,7	74,0	- 108,6	- 70,6	- 1,9	229,6
TOTAL	790,6	878,3	169,8	- 361,8	- 89,7	-	596,6

(1) Une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal SA, à la suite de la décision rendue en première instance par l'Autorité de la Concurrence le 18 décembre 2014. L'Oréal a fait appel de cette décision. Par arrêt du 27 octobre 2016, la Cour d'Appel de Paris a confirmé cette décision. L'Oréal a formé un pourvoi en cassation. La Cour de cassation a rendu le 27 mars 2019 un arrêt de cassation partiel portant sur le montant de l'amende infligée à L'Oréal. Le 18 juin 2020, la Cour d'Appel de renvoi a confirmé le montant initial de l'amende. L'Oréal a formé un nouveau pourvoi en cassation contre cet arrêt. La décision devrait être rendue dans le courant du premier semestre 2023. La provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en « Autres actifs circulants » (note 16).

(2) Cette rubrique comprend notamment des provisions destinées à faire face à des risques avec les administrations, des risques commerciaux et financiers.

La variation des provisions pour risques et charges a affecté en 2022 les différents niveaux de résultat comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)
Résultat d'exploitation	99,4	80,6	38,8
Résultat financier	23,1	177,9	-
Résultat exceptionnel	47,3	103,2	50,9
TOTAL	169,8	361,8	89,7

NOTE 19. Emprunts et dettes financières

L'Oréal se finance à moyen terme par des emprunts obligataires et à court terme par l'émission de titres négociables à court terme en France et aux États-Unis. Le montant des programmes s'élève à 5 000 millions de dollars d'une part et à 5 000 millions d'euros d'autre part. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

La liquidité sur les émissions de titres négociables à court terme est assurée par des lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 5 000 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 5 000 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 5 363 millions d'euros au 31 décembre 2020.

En mars 2022, le Groupe a réalisé une émission obligataire pour un montant total de 3 milliards d'euros. Elle se compose de trois tranches. Une première tranche à taux variable de maturité 2 ans et d'un montant de 750 millions d'euros. Une deuxième tranche à taux fixe de même maturité et d'un montant de 1 000 millions d'euros, assortie d'un coupon de 0,375 % par an. Une troisième tranche à taux fixe de maturité 4 ans et 3 mois d'un montant de 1 250 millions d'euros, assortie d'un coupon de 0,875 % par an, liée à des critères de durabilité (*Sustainability Linked Bond*).

Le total des emprunts et dettes financières s'analyse de la façon suivante :

Analyse par nature

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	3 014,5	-	-
Titres négociables à court terme ⁽²⁾	795,2	2 507,0	360,0
Concours bancaires et Financement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe	-	-	-
Autres emprunts et dettes financières ⁽³⁾	62,4	2 439,5	9,3
TOTAL	3 872,1	4 946,50	369,3

(1) La prime d'émission d'un montant de 3,4 millions d'euros est directement rattachée au montant de cet emprunt obligataire.

Pour financer en 2021 le rachat d'actions propres à Nestlé, le Groupe :

(2) a tiré des billets de trésorerie pour 2 300 millions d'euros ; et

(3) a souscrit un prêt relais pour 1 904 millions d'euros.

Analyse par échéance

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Inférieure à 1 an	866,8	4 939,8	361,7
De 1 à 5 ans	3 005,3	6,7	7,6
Supérieure à 5 ans	-	-	-
TOTAL	3 872,1	4 946,5	369,3

Taux d'intérêt moyen de la dette

Comme pour les exercices précédents, les tirages de titres négociables à court terme en euros ont encore été réalisés sur base de taux négatifs en 2022.

Ainsi pour 2022, le taux moyen de la dette en euros s'élève à + 0,26 % y compris emprunt obligataire, contre - 0,51 % en 2021 et - 0,31 % en 2020, et le taux moyen des titres négociables à court terme en dollars aux États-Unis s'élève à 2,18 %.

NOTE 20. État des échéances des dettes

En millions d'euros	À un an au plus	À plus d'un an	Total
Fournisseurs	1 201,8	-	1 201,8
Autres passifs circulants dont	1 050,8	0,4	1 051,2
Dettes fiscales et sociales	550,1	-	550,1
Dettes sur immobilisations ⁽¹⁾	197,4	0,4	197,8
Autres dettes	303,3	-	303,3

(1) La dette à plus d'un an correspond à la clause d'earn out sur l'acquisition Sayuki.

Les charges à payer relatives aux dettes fournisseurs et autres passifs circulants s'analysent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Fournisseurs	662,4	542,4	482,0
Dettes sur immobilisations	162,6	168,1	230,2
Dettes fiscales et sociales dont	498,7	486,9	442,4
Provision pour participation des salariés	31,7	29,2	28,5
Provision pour intéressement	143,8	135,2	122,1
Autres dettes	210,2	199,9	179,6
TOTAL	1 546,3	1 397,3	1 334,2

NOTE 21. Écarts de conversion

La revalorisation des créances et dettes en devises au cours de change du 31 décembre, ainsi que la prise en compte des instruments financiers, ont donné lieu à la comptabilisation des écarts de conversion suivants :

En millions d'euros	Actif			Passif		
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Créances financières	8,9	-	-	-	-	-
Clients	6,6	1,9	1,0	0,3	0,1	0,2
Dettes financières	-	-	-	8,9	-	-
Fournisseurs	-	0,1	-	-	-	0,2
Instruments financiers	44,1	186,2	44,8	68,6	18,4	44,8
TOTAL	59,6	188,2	45,8	77,8	18,5	45,2

La position globale de change, calculée devise par devise, fait ressortir une perte latente de 16,0 millions d'euros au 31 décembre 2022, comptabilisée en provision pour pertes de change (cf. note 18). Au 31 décembre 2021, la position globale de change faisait ressortir une perte latente de 176,4 millions d'euros contre une perte latente de 24,9 millions d'euros au 31 décembre 2020.

NOTE 22. Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés de change se détaillent comme suit :

En millions d'euros	Nominal			Valeur de marché		
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Changes à terme						
Achat EURO contre devises						
EUR/CNY	1 697,0	1 455,3	1 015,3	17,9	- 130,9	1,0
EUR/RUB	4,7	276,3	205,8	- 1,0	- 10,2	12,4
EUR/USD	157,3	162,4	155,5	0,0	- 7,8	8,7
EUR/BRL	159,3	106,8	69,4	- 0,9	- 1,8	1,1
EUR/KRW	73,2	61,3	54,2	- 1,5	- 0,7	- 0,5
EUR/TWD	59,1	55,2	55,5	2,7	- 1,4	3,6
EUR/THB	62,0	51,8	45,0	- 0,8	- 0,7	0,8
EUR/IDR	52,2	45,4	35,6	2,4	- 3,7	- 0,6
EUR/GBP	43,9	44,2	36,5	0,5	- 1,0	0,0
EUR/INR	33,5	26,7	23,2	1,6	- 1,6	0,5
EUR/ZAR	28,4	20,7	25,7	0,2	0,2	- 2,3
EUR/AUD	22,6	19,6	18,3	0,3	- 0,4	- 0,8
EUR/CAD	16,9	16,6	16,1	0,9	- 0,5	0,2
EUR/DKK	19,9	15,9	14,8	0,0	0,0	0,0
EUR/PEN	17,3	11,0	8,1	- 0,2	- 0,7	0,7
EUR/TRY	0,0	1,1	60,6	0,0	0,3	- 0,5
EUR/Autres devises	61,2	65,0	53,0	- 0,9	- 0,8	- 0,4
Vente EURO contre devises						
EUR/SGD	129,0	98,3	21,3	3,2	3,6	- 0,4
EUR/PLN	28,2	36,2	32,2	1,3	- 0,6	- 0,5
EUR/JPY	1,4	8,7	15,2	- 0,1	0,1	- 0,6
EUR/HKD	0,0	0,0	16,5	0,0	0,0	- 1,2
EUR/Autres devises	3,3	5,6	3,9	0,5	0,2	0,1
Achat USD contre devises						
USD/CNY	306,0	256,6	179,4	1,9	- 11,8	- 11,2
USD/BRL	80,8	46,3	26,6	- 0,8	1,3	- 1,4
USD/THB	32,9	31,0	33,9	- 1,4	0,9	- 1,7
USD/KRW	9,2	15,5	15,4	0,1	0,6	- 1,3
USD/PEN	18,4	12,9	11,8	- 0,7	0,1	0,2
USD/TWD	12,5	11,2	13,1	0,2	0,2	- 0,1
USD/PHP	8,8	9,6	20,4	- 0,2	0,3	- 0,5
USD/Autres devises	15,9	9,0	16,8	- 0,1	0,0	- 0,7
Vente USD contre devises						
USD/IDR	29,8	22,4	25,6	- 0,5	0,7	1,5
USD/Autres devises	0,0	0,6	0,0	0,0	- 0,2	0,0

En millions d'euros	Nominal			Valeur de marché		
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Achat CNY contre devises						
CNY/IDR	29,0	28,4	18,9	0,3	-0,2	-0,3
CNY/THB	20,2	21,8	21,1	-1,1	1,1	0,3
CNY/INR	17,7	21,4	23,5	0,1	0,1	0,8
CNY/PHP	10,8	9,1	3,4	-0,3	0,3	0,1
CNY/Autres devises	7,0	6,3	7,9	0,1	0,3	0,4
Autres couples de devises						
JPY/CNY	66,7	95,6	48,9	0,9	-7,0	-1,5
KRW/CNY	25,6	31,8	44,5	1,3	-2,7	0,6
PLN/RUB	0,0	5,7	10,6	0,0	-0,4	0,3
Autres	34,2	33,8	27,5	1,2	-1,0	-0,6
Total change à terme	3 395,9	3 253,11	2 531,0	26,5	- 175,8	6,2
Options de change						
EUR/CNY	0,0	0,0	101,1	0,0	0,0	3,6
EUR/RUB	0,0	0,0	62,2	0,0	0,0	7,4
EUR/BRL	0,0	11,1	26,0	0,0	0,1	2,1
USD/BRL	0,0	0,0	18,6	0,0	0,0	0,6
EUR/USD	0,0	28,2	13,6	0,0	0,0	1,1
EUR/TRY	0,0	0,0	9,4	0,0	0,0	1,5
Autres devises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total options de change dont	0,0	39,3	230,9	0,0	0,1	16,3
Options achetées	0,0	39,3	230,9	0,0	0,1	16,3
Options vendues	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL INSTRUMENTS	3 395,9	3 292,4	2 761,9	26,5	- 175,7	22,5

NOTE 23. Opérations avec les entreprises et les parties liées

Il n'existe pas d'opération significative avec les parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

NOTE 24. Engagements hors bilan

24.1. Engagements en matière de location

Les engagements en matière de location simple s'élevaient à 78,2 millions d'euros à moins d'un an, à 176,6 millions d'euros de 1 à 5 ans et à 29,3 millions d'euros à plus de 5 ans.

La ventilation des engagements en matière de crédit-bail est fournie en note 13.

24.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 19.

Les autres engagements hors bilan se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Engagements en matière de retraite et avantages assimilés ⁽¹⁾	- 205,5	111,2	499,4
Engagements de rachats de minoritaires	11,6	10,6	8,5
Garanties données ⁽²⁾	2 002,9	4 579,0	4 235,6
Garanties reçues	2,8	1,6	3,3
Commandes d'investissement	111,4	154,0	74,2
Crédits documentaires	-	-	-

(1) Le taux d'actualisation retenu en 2022 pour l'évaluation des engagements est de 3,75 % pour les régimes allouant un capital et de 3,75 % pour les régimes allouant une rente, comparés respectivement à 0,80 % et 1,10 % en 2021 et à 0,30 % et 0,60 % en 2020. L'augmentation des taux a induit un excédent de financement des engagements de retraite de 205 millions d'euros fin 2022.

Une convention de mutualisation du passif social a été mise en œuvre en 2004. Cette convention conduit à répartir entre les sociétés françaises du Groupe les engagements et à organiser leur financement au prorata de leur masse salariale respective (personnalisée par régime) de telle sorte que les sociétés soient solidaires pour l'exécution desdits engagements dans la limite des fonds collectifs constitués.

(2) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses dont 1 922,9 millions d'euros au 31 décembre 2022, pour le compte des filiales directes et indirectes, contre 4 434,4 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 4 100,5 millions d'euros au 31 décembre 2020. S'y ajoutent des garanties de passif conformes aux usages. Cette ligne comprend également un engagement de versement au fonds dédié à la reconstruction de Notre-Dame.

24.3. Passifs éventuels

Dans le cadre normal de ses activités, L'Oréal est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. La Société constitue une provision lorsqu'un risque est identifié et qu'une estimation de son coût est possible.

Il n'existe aucun fait exceptionnel, ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société.

NOTE 25. Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation

La variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation se ventile de la manière suivante :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Stocks	- 32,3	7,1	- 11,9
Créances	- 100,1	- 233,3	79,7
Dettes	197,9	271,2	117,2
TOTAL	65,5	45,0	185,0

NOTE 26. Variation des autres actifs financiers

Cette ligne inclut principalement les flux liés aux instruments financiers, classés en *Valeurs Mobilières de Placement*.

NOTE 27. Trésorerie nette à la clôture

La trésorerie à la clôture s'analyse de la manière suivante :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Disponibilités	616,2	0,6	3 791,3
Intérêts courus actifs	1,8	-	-
Intérêts courus passifs	-	-	- 1,0
TRÉSORERIE NETTE	618,0	0,6	3 790,3

NOTE 28. Autres informations

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes figure dans la note 16 des comptes consolidés du Groupe.

NOTE 29. Événements post-clôture

L'Oréal S.A. souhaite mettre en œuvre une simplification et rationalisation de son organisation afin de disposer d'un mode de fonctionnement plus performant de ses activités sur le territoire français. Ce projet de réorganisation consiste notamment à filialiser certaines activités opérationnelles de L'Oréal S.A., en les hébergeant dans des structures dédiées afin de leur donner leur autonomie.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal S.A. du 9 février 2023 a approuvé deux projets d'apports partiels d'actifs en prenant notamment en considération les enjeux sociaux et environnementaux.

Ces opérations consistent en :

- un apport à L'Oréal France des branches complètes et autonomes d'activités (i) Affaires Marché France (activité de commercialisation sur le marché français des produits des quatre Divisions du Groupe - Produits Grand Public France, Produits Professionnels France, Luxe France et Cosmétique Active France), (ii) Domaines d'Excellence (activité de services au profit des filiales situées en France, réalisée par des services centraux et fonctions support) et (iii) totalité des actions composant le capital de la société Luxury of Retail, filiale à 100 % de la Société ;
- un apport à L'Oréal International Distribution de la branche complète et autonome d'activité International Distribution (exploitation des marques des quatre Divisions dans les pays où les marques ne sont pas commercialisées par les filiales de la Société, ainsi que l'animation mondiale du réseau de distribution).

La date de réalisation de ces apports serait fixée au 1^{er} juillet 2023, sous réserve de prorogation au plus tard jusqu'au 31 décembre 2023.

NOTE 30. Liste des filiales et participations

TABLEAU LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2022

Renseignements détaillés

En milliers d'euros	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes ⁽¹⁾ comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
A. Principales filiales françaises (Plus de 50 % du capital détenu)							
Azzaro Mugler Beauté France	78 723	790	100,00 %	78 723	78 723	542	2 176
Beauté, Recherche & Industries	1 069	15 126	100,00 %	9 495	9 495	8 280	6 390
Cosmétique Active International	19	13 947	88,97 %	15 100	15 100	100 207	67 230
Cosmétique Active Production	186	22 917	80,13 %	5 081	5 081	11 354	8 294
EpiSkin	13 609	11 115	99,92 %	17 999	17 999	615	0
Fapagau & Cie	15	4 270	79,00 %	12	12	15 884	6 594
Faporeal	11 944	5 378	100,00 %	11 953	11 953	6 600	5 107
Finval	19 516	142 683	100,00 %	75 677	75 677	72 471	27 654
Gemey Paris – Maybelline New York	35	8 374	99,96 %	46	46	5 390	4 512
Holdial	1	4	98,00 %	1	1	784	2 806
L & J Ré	27 500	14 173	100,00 %	27 500	27 500	- 3 098	0
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	380	4 437	99,98 %	27 579	27 579	37 674	29 825
Noveal	1 958	10 294	100,00 %	21 501	21 501	5 037	4 643
Nutricos Technologies	535	2	50,00 %	38 125	0	- 108	0
Laboratoire Sanoflore	10	1 147	100,00 %	5 197	1 697	778	749
L'Oréal Fund for Nature Regeneration	60 000	- 1 745	100,00 %	60 000	60 000	- 1 251	0
L'Oréal Produits de Luxe International	98	75 253	99,85 %	75 350	75 350	64 763	19 016
LOA3	90 402	- 37 741	100,00 %	90 400	52 400	- 59	0
BOLD (Business Opportunities for L'Oréal Development)	178 853	109 195	100,00 %	299 603	299 603	573	0
LOA7	838	- 4 099	100,00 %	1 129	29	542	0
Real Campus by L'Oréal	7 205	- 4 620	100,00 %	7 205	7 205	- 1 596	0
LOA10	8 005	- 1 475	100,00 %	8 005	8 005	- 3 458	0
LOA11	50	- 5	100,00 %	50	50	- 5	0
LOA12	50	0	99,98 %	50	50	- 5	0
LOA13	50	0	99,98 %	50	50	- 5	0
LOA14	50	0	99,98 %	50	50	- 5	0
LOA15	50	0	99,98 %	50	50	- 5	0
Retail Excellence 4	508	402	100,00 %	825	825	668	843
Prestige & Collections International	78	7 465	99,81 %	98 364	98 364	523 461	406 413
Magic Holdings International Limited	33	8	100,00 %	63 411	11	- 113	40 678
Sicôs & Cie	375	11 428	100,00 %	1 076	1 076	11 525	11 981
Soprococ	8 250	9 287	100,00 %	11 904	11 904	3 789	9 994
Soproréal	15	2 838	99,90 %	15	15	10 788	7 362
Sparlys	7 378	14 186	100,00 %	18 553	18 553	2 033	0
Thermes De Saint Gervais Les Bains Le Fayet	1 047	3 242	100,00 %	22 942	16 942	- 397	0
B. Principales participations françaises (Moins de 50 % du capital détenu)							
Euroapi	94 027	0	5,47 %	74 535	74 535		0
Sanofi ⁽²⁾	2 531 000	0	9,38 %	423 887	423 887		468 232

(1) Y compris les résultats distribués par les SNC, et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement.

(2) Société cotée. L'Oréal détient à la clôture 118 227 307 actions, leur valeur boursière globale s'élève à 10 621 541 milliers d'euros au cours du 31 décembre 2022.

En milliers d'euros	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
A. Principales filiales étrangères (Plus de 50 % du capital détenu) ⁽¹⁾							
Atelier Cologne (Luxembourg)	1 210	13 290	100,00 %	89 200	13 409	22	0
Beautycos International Co. Ltd (Chine)	52 482	35 631	73,46 %	46 195	46 195	16 000	9 560
Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Co. Ltd (Chine)	5 629	117	100,00 %	16 871	4 871	323	0
Biotherm (Monaco)	152	16	99,80 %	3 545	3 545	8 003	7 597
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S. (Turquie)	6 451	- 1 386	100,00 %	30 290	2 860	- 3 729	0
Cosmelor Ltd (Japon)	548	15 012	100,00 %	35 810	30 360	9 353	5 823
Cosmephil Holdings Corporation (Philippines)	171	- 122	100,00 %	400	14	0	0
Egypteloc LLC (Égypte)	6	- 101	99,80 %	7	7	292	0
Elebelle (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud)	806	25 146	100,00 %	61 123	13 123	- 1 728	0
Erwiton S.A. (Uruguay)	147	1 218	100,00 %	3	3	14 138	12 731
Interbeauty Cosmetics Ltd (Israël)	4 137	17 547	92,97 %	38 497	38 497	15 656	2 317
Kosmepol Sp. z.o.o. (Pologne)	38 844	53 099	99,73 %	48 965	48 965	1 389	6 223
L'Oréal Adria d.o.o. (Croatie)	131	4 088	100,00 %	1 503	1 503	9 320	8 356
L'Oréal Argentina SA (Argentine)	5 334	135 394	96,82 %	183 864	61 964	9 956	0
L'Oréal Australia Pty Ltd	2 711	17 405	100,00 %	33 867	33 867	63 828	61 080
L'Oréal Balkan d.o.o. (Serbie)	1 283	- 442	100,00 %	1 285	1 285	2 990	2 471
L'Oréal Baltic SIA (Lettonie)	387	- 1 018	100,00 %	529	529	- 343	5 019
L'Oréal Bangladesh Ltd (Bangladesh)	2 700	- 2 108	100,00 %	2 635	0	- 1 784	0
L'Oréal Brasil	315 720	- 122 720	90,82 %	287 835	287 835	77 946	20 122
L'Oréal Belgilux S.A. (Belgique)	16 124	17 253	98,93 %	77 150	77 150	128 359	26 169
L'Oréal Brasil Pesquisas e Inovacao Ltda	45 887	- 11 632	99,99 %	45 654	45 654	1 053	0
L'Oréal Bulgaria EOOD	102	735	100,00 %	102	102	3 581	4 688
L'Oréal Canada Inc.	3 979	114 169	100,00 %	146 517	146 517	103 141	97 733
L'Oréal Central America (Panama)	8	- 274	100,00 %	8	0	237	0
L'Oréal Central West Africa (Nigeria)	3 443	- 3 436	99,91 %	18 106	8	0	0
L'Oréal Ceska Republika s.r.o (République tchèque)	2 268	3 041	100,00 %	4 983	4 983	27 791	29 051
L'Oréal Chile S.A. (Chili)	6 173	- 3 373	100,00 %	43 784	43 784	33 249	27 395
L'Oréal China Co Ltd (Chine)	43 498	70 092	100,00 %	345 733	345 733	915 363	738 556
L'Oréal Colombia S.A. (Colombie)	11 658	29 937	100,00 %	80 419	49 419	1 688	0
L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E (Égypte)	58 382	- 42 732	100,00 %	58 363	23 363	4 346	0
L'Oréal Côte d'Ivoire	1 999	- 10 463	100,00 %	2 499	0	- 6 143	0
L'Oréal Danmark A/S (Danemark)	270	5 449	100,00 %	8 336	8 336	42 928	48 676
L'Oréal Deutschland Gmbh (Allemagne)	12 647	62 356	100,00 %	76 855	76 855	88 743	127 412
L'Oréal East Africa Ltd (Kenya)	203	18 885	99,97 %	61 350	11 798	- 18 545	0
L'Oréal Espana S.A. (Espagne) (dont fusion Oomes)	59 911	18 453	100,00 %	361 454	361 454	78 127	73 033
L'Oréal Finland Oy (Finlande)	673	- 38	100,00 %	1 280	1 280	6 184	3 000
L'Oréal Guatemala S.A.	1 044	1 278	100,00 %	2 162	2 162	3 267	2 444
L'Oréal Hellas S.A. (Grèce)	9 736	1 462	100,00 %	35 307	35 307	19 828	17 104
L'Oréal Hong Kong Ltd	- 77	- 7 119 255	100,00 %	24 276	24 276	7 146 756	7 653 391
L'Oréal India Private Ltd (Inde)	48 691	- 51 888	100,00 %	75 987	75 987	61 053	59 953
L'Oréal Italia Spa	1 680	46 198	100,00 %	226 469	226 469	60 140	72 853
L'Oréal Kazakhstan Lip (Kazakhstan)	422	382	100,00 %	422	422	899	1 616
L'Oréal Korea Ltd (Corée du Sud)	1 991	17 295	100,00 %	20 794	20 794	12 398	2 989

En milliers d'euros	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
L'Oréal Liban SAL	- 428	1 661	100,00 %	4 136	6	- 1 840	0
L'Oréal Magyarország Kosmetikai Kft (Hongrie)	428	- 147	100,00 %	787	787	4 673	2 128
L'Oréal Malaysia SDN BHD (Malaisie)	3 268	6 479	100,00 %	6 762	6 762	11 031	0
L'Oréal Mexico S.A. de C.V. (Mexique)	2 349	98 349	100,00 %	8 443	8 443	42 998	41 284
L'Oréal Middle East (Émirats arabes unis)	7 761	4 635	100,00 %	54 379	53 379	46 713	31 871
L'Oréal Nederland B.V. (Pays-Bas)	1 178	- 916	100,00 %	22 014	22 014	37 420	24 448
L'Oréal New Zealand Ltd (Nouvelle-Zélande)	44	2 818	100,00 %	6 110	6 110	9 689	8 771
L'Oréal Norge A/S (Norvège)	1 384	2 396	100,00 %	4 050	4 050	6 290	3 058
L'Oréal Osterreich Gmbh (Autriche)	2 915	1 644	100,00 %	3 818	3 818	3 655	60 957
L'Oréal Pakistan Private Ltd	19 609	- 28 938	100,00 %	20 234	2 700	- 960	0
L'Oréal Panama S.A.	159	1 959	100,00 %	168	168	1 668	893
L'Oréal Peru S.A. (Pérou)	2 322	386	100,00 %	3 739	3 739	9 629	964
L'Oréal Philippines Inc.	3 696	- 4 320	99,50 %	39 107	1 917	- 750	0
L'Oréal Polska Sp. Z.O.O. (Pologne)	405	279	100,00 %	707	707	43 607	35 521
L'Oréal Portugal Lda	495	- 67	100,00 %	6 459	6 459	66 542	8 633
L'Oréal Romania SRL (Roumanie)	799	86	100,00 %	974	974	16 718	12 824
L'Oréal Saudi Arabia (Arabie saoudite)	5 682	3 122	74,63 %	4 260	4 260	4 789	3 233
L'Oréal Singapore Pte Ltd (Singapour)	6 402 955	132 872	100,00 %	6 394 939	6 394 939	- 321 400	9 852
L'Oréal Slovensko s.r.o. (Slovaquie)	98	935	100,00 %	173	173	- 18	12 597
L'Oréal Suisse S.A.	346	14 340	100,00 %	160 311	160 311	17 883	25 947
L'Oréal Sverige AB (Suède)	2 038	- 283	100,00 %	2 247	2 247	18 212	8 752
L'Oréal Taiwan Co Ltd (Taiwan)	187	- 1 368	100,00 %	17 881	17 881	33 440	24 419
L'Oréal Thailand Ltd	3 992	1 987	99,99 %	5 238	5 238	14 159	9 919
L'Oréal Türkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	39 142	- 32 086	100,00 %	55 093	14 243	3 910	0
L'ORÉAL UAE General Trading LLC (Émirats arabes unis)	21 638	13 429	100,00 %	34 523	34 523	7 427	6 712
L'Oréal UK Ltd (Grande-Bretagne)	121 150	- 56 786	100,00 %	145 573	145 573	174 465	149 443
L'Oréal Ukraine	3 033	10 316	100,00 %	2 990	0	2 192	0
L'Oréal Uruguay S.A.	244	- 749	100,00 %	2 718	2 718	1 757	0
L'Oréal USA Inc. ⁽³⁾	647 731	3 932 273	100,00 %	4 851 879	4 851 879	1 169 527	925 337
L'Oréal Venezuela C.A.	0	3 264	100,00 %	26 953	0	- 2 018	0
L'Oréal Vietnam Co Ltd	13 537	- 634	100,00 %	13 646	13 646	10 100	0
L'Oréal West Africa Ltd (Ghana)	18 872	- 21 117	100,00 %	21 760	0	- 262	0
Masrelor LLC (Égypte)	17 686	- 12 213	100,00 %	17 573	17 573	- 1	412
Nanda CO Ltd. (Corée)	- 705	42 276	100,00 %	485 563	485 563	18 720	15 952
Nihon L'Oréal KK (Japon)	- 17 697	134 522	100,00 %	351 504	351 504	- 21 315	0
L'Oréal Travel Retail Americas Inc. (USA)	40	2 525	100,00 %	100 317	100 317	21 482	0
Procosa Productos de Beleza Ltda (Brésil)	154 665	- 34 281	100,00 %	223 938	223 938	13 282	32 084
P.T. L'Oréal Indonesia	1 510	- 593	99,00 %	2 305	2 305	8 882	5 737
P.T. Yasulor Indonesia	73 931	- 941	99,99 %	110 022	79 022	4 565	4 405
Scental Limited (Hong-Kong)	5	207	100,00 %	8	8	0	0
Venprobel (Venezuela)	0	0	100,00 %	2 722	0	0	0
B. Principales participations étrangères (Moins de 50 % du capital détenu) ⁽¹⁾							
LIPP Distribution (Tunisie)	3 561	2 624	49,00 %	9 009	9 009	1 746	904

(1) Pour les filiales et participations étrangères, le capital, les réserves et le report à nouveau ont été convertis en milliers d'euros en utilisant les taux de clôture, les bénéfices ou pertes ont été convertis au taux moyen.

Il est précisé que la liste des sociétés ci-dessus présente un caractère incomplet.

(2) Données de la sous-consolidation de la filiale L'Oréal USA INC.

Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

En milliers d'euros	Filiales		Participations	
	Françaises	Étrangères	Françaises	Étrangères
Valeur comptable des titres détenus :				
• Brute réévaluée	1 093 037	15 816 476	510 885	9 009
• Nette	942 912	15 200 578	510 885	9 009
Montant des prêts et avances accordés		32 239		
Montant des cautions et avals donnés	11 078	1 911 860		
Montant des dividendes comptabilisés	662 284	10 593 516	469 534	906

6.6. Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A.

6.6.1. Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 quater du Code Général des Impôts (« dépenses somptuaires ») et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

Dépenses et charges	4,4 millions d'euros
Impôt correspondant	1,1 million d'euros

6.6.2. Factures émises et reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-14 et D. 441-6 du Code de commerce, la décomposition des factures émises et reçues non réglées au 31 décembre 2021 et dont le terme est échu est la suivante :

	Article D. 441-6 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-6 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus) ⁽¹⁾	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
A. Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	30					1 030	29 727					6 969
Montant total des factures concernées TTC	- 354 871 - 7 094 843	193 327	71 711	- 148 808	- 6 978 614	231 216	16 990 992	17 031 288	12 896 984	51 201 586	98 120 850	
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	- 0,01	- 0,13	0,00	0,00	0,00	- 0,13						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							0,00	0,23	0,23	0,17	0,68	1,31
B. Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues		2 708							71			
Montant total des factures exclues		14 529 907							218 240			
C. Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : fin de mois 45 jours Délais légaux : fin de mois 45 jours											

(1) Dont montant des factures échues envers les sociétés du Groupe L'Oréal (intra-groupe) : - 8 245 474 euros pour les factures reçues ; 95 970 899 euros pour les factures émises, soit 96 % du montant total.

6.6.3. Chiffre d'affaires (hors taxes)

En millions d'euros				
Chiffre d'affaires		2022	2021	Variation en %
1 ^{er} trimestre		1 518,5	1 319,7	15,06 %
2 ^e trimestre		1 575,5	1 280,9	23,00 %
3 ^e trimestre		1 525,6	1 274,0	19,75 %
4 ^e trimestre		1 662,4	1 380,8	20,39 %
TOTAL		6 282,0	5 255,4	19,53 %

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de marchandises nettes, des ristournes accordées, ainsi que les prestations de services et les redevances de technologie.

6.7. Résultats financiers sur cinq ans

Société L'Oréal (à l'exclusion de ses filiales)

En millions d'euros (sauf pour le résultat par action qui est en euros)		2018	2019	2020	2021	2022
I. Situation financière en fin d'exercice						
a) Capital social		112,1	111,6	112,0	111,5	107,0
b) Nombre d'actions		560 396 652	558 117 205	559 871 580	557 672 360	535 186 562 ⁽¹⁾
c) Nombre d'obligations convertibles		0	0	0	0	0
II. Résultat global des opérations effectuées						
a) Chiffre d'affaires hors taxes		3 888,4	4 131,0	4 837,8	5 255,4	6 282,0
b) Bénéfice avant impôts, amortissements, provisions et reprises (y compris provision pour investissement et réserve de participation)		4 017,1	4 658,7	4 570,7	4 174,1	12 579,2
c) Impôts sur les bénéfices		+ 6,9	- 82,7	- 22,8	- 1,7	- 250,4
d) Résultat net		3 594,9	4 105,8	4 158,8	3 860,5	12 343,1
e) Montant des bénéfices distribués		2 176,7	2 172,6	2 264,4	2 601,2	3 245,5 ⁽²⁾
III. Résultat des opérations réduit à une seule action						
a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions		7,14	8,12	8,07	7,43	22,98
b) Résultat net		6,41	7,36	7,43	6,92	23,06
c) Dividende versé à chaque action		3,85	3,85	4,00	4,80	6,00 ⁽²⁾
IV. Personnel						
a) Nombre de salariés		7 510	7 692	8 900	9 134	9 543
b) Montant de la masse salariale		667,4	692,3	804,6	860,9	945,8
c) Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Prévoyance, etc.)		312,0	346,2	408,6	415,8	430,5

(1) Le capital est composé de 535 186 562 actions de 0,2 euro à la suite de l'émission de 448 267 actions au titre du programme d'actionnariat salarié, la livraison des plans ACAS 2018 représentant 868 225 actions, des levées anticipées sur les plans d'ACAS 2019, 2020 et 2021 pour 581 actions et l'annulation de 23 802 871 actions dont 22 260 000 titres Nestlé.

(2) Le dividende sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 avril 2023.

6.8. Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils)

Titres de participation

(Principales variations et franchissement de seuil > à 5 %)

En millions d'euros Libellés	31.12.2021 y compris réévaluation		Acquisitions	Souscriptions	Autres	31.12.2022	
	Montant	%	Montant	Montant	Montant	Montant	%
Atelier Cologne Luxembourg	92,9	100,0			- 3,7 ⁽¹⁾	89,2	100,0
BOLD (Business Opportunities for L'Oréal Development)	83,6	100,0		216,0		299,6	100,0
Euroapi	-	-			74,5 ⁽²⁾	74,5	5,5
LOA12	-	-		-		-	100,0
LOA13	-	-		-		-	100,0
LOA14	-	-		-		-	100,0
LOA15	-	-		-		-	100,0
L'Oréal Argentina S.A. (Argentine)	161,6	96,2			22,3 ⁽³⁾	183,9	96,8
L'Oréal Côte d'Ivoire	0,6	100,0			1,9	2,5	100,0
L'Oréal East Africa Ltd (Kenya)	53,8	100,0			7,5	61,3	100,0
L'Oréal Fund For Nature Regeneration	20,0	100,0		40,0		60,0	100,0
L'Oréal Pakistan Private Ltd	17,5	100,0			2,7	20,2	100,0
L'Oréal Singapore Pte Ltd (Singapour)	19,0	100,0		6 375,9		6 394,9	100,0
L&J Ré	1,5	100,0		26,0		27,5	100,0
Nanda CO Ltd (Corée)	500,2	100,0			- 14,7 ⁽¹⁾	485,6	100,0
SCIENCEMED	0,0	100,0		8,0		8,0	100,0
Sparlys	8,6	100,0			10,0 ⁽³⁾	18,6	100,0

(1) Actualisation de l'earn out.

(2) Dividende supplémentaire exceptionnel versé par Sanofi sous forme d'actions Euroapi.

(3) Augmentation de capital par incorporation de créances.

6.9. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

L'OREAL

14, rue Royale
75008 Paris

À l'Assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société L'Oréal relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participations et immobilisations incorporelles (hors logiciels et immobilisations en cours)

Voir notes Principes Comptables 1.6 - Immobilisations incorporelles et 1.8.1 - Titres de participation, note 11 - Immobilisations incorporelles, note 14 - Immobilisations financières et note 30 - Liste des filiales et des participations, de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2022, les titres de participation et immobilisations incorporelles (hors logiciels et immobilisations en cours) sont inscrits au bilan respectivement pour une valeur nette comptable de 17 milliards d'euros et 4,3 milliards d'euros, soit 84% du total bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.</p> <p>Une dépréciation est constatée si leur valeur d'utilité devient inférieure à leur valeur nette comptable.</p> <p>Comme indiqué dans les notes 1.6 et 1.8 de l'annexe aux comptes annuels, leur valeur est examinée annuellement par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> pour les titres de participation : de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la participation concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue ; pour les immobilisations incorporelles : des cash-flows futurs actualisés. 	<p>Nous avons examiné les modalités mises en œuvre par la Direction pour estimer la valeur d'utilité des titres de participation et des immobilisations incorporelles (hors logiciels et immobilisations en cours).</p> <p>Nos travaux ont principalement consisté à examiner, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation de ces valeurs déterminées par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation, et à apprécier la qualité de ces estimations en considérant les données, les hypothèses et les calculs utilisés.</p> <p>Nous avons principalement orienté nos travaux sur les titres de participation et immobilisations incorporelles présentant une valeur d'utilité proche de leur valeur nette comptable.</p>

Risque identifié	Notre réponse
<p>L'estimation de la valeur d'utilité de ces actifs requiert l'exercice du jugement de la Direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues.</p> <p>Compte-tenu du poids des titres de participation et des immobilisations incorporelles au bilan et des incertitudes inhérentes à certains éléments, dont la réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation de ces actifs comme un point clé de notre audit présentant un risque d'anomalies significatives.</p>	<p>Nous avons apprécié le caractère raisonnable des principales estimations, et plus particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> la cohérence des projections de chiffre d'affaires et taux de marge, par rapport aux performances passées et au contexte économique et financier ; la corroboration des taux de croissance retenus avec les analyses de performance du marché cosmétique mondial, en tenant compte des spécificités des marchés locaux et canaux de distribution dans lesquels le Groupe opère ; les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs en comparant les paramètres les composant avec des références externes, en intégrant dans notre équipe des experts en évaluation.

Évaluation des provisions pour risques et charges et des passifs éventuels

Voir note Principes Comptables 1.12 - Provisions pour risques et charges, note 18 - Provisions pour risques et charges (hors filiales et participations) et note 24.3 - Passifs éventuels, de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié	Notre réponse
<p>Dans le cadre normal de ses activités, L'Oréal est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs.</p> <p>Des provisions sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour votre société. Elles concernent principalement des risques et litiges de nature commerciale et financière, ainsi que des risques avec les administrations et liés au personnel. Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des provisions.</p> <p>Les provisions significatives concernent notamment la situation de contentieux avec l'autorité de la concurrence et les risques avec les administrations mentionnés dans la note 18 de l'annexe.</p> <p>Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 597 millions d'euros au 31 décembre 2022.</p> <p>La détermination et l'évaluation de ces éléments constituent un point clé de l'audit compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> du degré élevé de jugement requis de la Direction pour déterminer les risques devant faire l'objet d'une provision et évaluer avec suffisamment de fiabilité les montants à provisionner ; de l'incidence potentiellement significative de ces provisions sur le résultat de la société. 	<p>Afin d'identifier et d'obtenir une compréhension de l'ensemble des litiges et des passifs existants, ainsi que des éléments de jugement s'y rapportant, nous nous sommes entretenus, avec les directions générale, juridique et fiscale.</p> <p>Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place pour identifier et évaluer ces risques. Nous avons corroboré la liste des litiges fiscaux identifiés avec les informations fournies par les directions fiscales et les principaux conseils fiscaux de la société. Nous avons corroboré la liste des litiges identifiés avec les informations fournies par les principaux cabinets d'avocats de L'Oréal SA que nous avons interrogés.</p> <p>Concernant les principaux litiges pour lesquels un passif est constitué, nous avons évalué la qualité des estimations de la Direction en considérant les données et hypothèses utilisées et les calculs effectués. Nous avons également effectué une analyse rétrospective en comparant les montants payés sur les dernières années avec les montants antérieurement provisionnés.</p> <p>Nous avons, le cas échéant en intégrant dans notre équipe des experts en fiscalité, réalisé les procédures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> nous avons examiné les éléments de procédure et/ou les avis fiscaux ou techniques rendus par des conseils externes choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'un passif ; nous avons effectué, sur la base des éléments qui nous ont été communiqués, un examen critique des estimations de risques et nous avons contrôlé que les évaluations retenues par la Direction se situent dans ces fourchettes jugées acceptables ; lorsque cela était pertinent, nous avons contrôlé la permanence des méthodes utilisées pour ces évaluations. <p>Concernant les passifs éventuels, nous avons, le cas échéant en intégrant dans notre équipe des experts en fiscalité, examiné les éléments de procédure et/ou les avis fiscaux ou techniques rendus par des conseils externes choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une absence de provision.</p>

Comptabilisation du chiffre d'affaires – estimation des éléments portés en déduction du chiffre d'affaires

Voir notes 1.1 – Principes Comptables – Chiffre d'affaires et note 2 – Chiffre d'affaires, de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié	Notre réponse
<p>Le chiffre d'affaires de marchandises de la société est présenté net des retours de produits effectués auprès de la distribution et des remises et ristournes accordées.</p> <p>Ces différentes déductions du chiffre d'affaires sont comptabilisées simultanément à la reconnaissance des ventes sur la base notamment des conditions contractuelles et des données statistiques issues de l'expérience passée.</p> <p>L'évaluation du chiffre d'affaires intègre ainsi, à la clôture de l'exercice, des estimations liées aux montants portés en déduction, que nous avons considérées comme étant (i) complexes, en raison de la diversité des accords contractuels et des conditions commerciales existant sur les différents marchés de la société, (ii) sensibles, le chiffre d'affaires étant un indicateur clé dans l'évaluation de la performance du Groupe et de sa Direction et (iii) significatives au regard de leur impact dans les états financiers.</p> <p>L'évaluation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients constitue donc un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons évalué le caractère approprié des principes comptables de la société relatifs à la comptabilisation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients, eu égard aux règles et principes comptables français.</p> <p>Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place, permettant d'évaluer et de comptabiliser les éléments venant en déduction du chiffre d'affaires, notamment à la clôture, et nous avons testé, par échantillonnage, les principaux contrôles de ce dispositif.</p> <p>Des tests substantifs ont par ailleurs été réalisés, afin d'apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des retours de produits et des avantages accordés aux clients. Ces tests ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> analyser les méthodes d'évaluation utilisées, en particulier, par un examen critique des hypothèses retenues, le contrôle de la permanence des méthodes et l'analyse de l'antériorité et du débouclage des provisions de l'exercice antérieur ; rapprocher les données statistiques issues de l'expérience passée et les conditions contractuelles aux données figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ;

Risque identifié	Notre réponse
	<ul style="list-style-type: none"> • vérifier l'exactitude arithmétique du calcul des écritures correspondantes (incluant l'engagement résiduel à la clôture), leur enregistrement en comptabilité et leur présentation dans les comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société L'Oréal par votre assemblée générale du 29 avril 2004 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIES et du 21 avril 2022 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2022, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la première année de sa mission.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 17 février 2023

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
David DUPONT NOEL

ERNST & YOUNG Audit
Céline EYDIEU-BOUTTÉ

Capital social et informations boursières

7.1 Renseignements sur la Société	346
7.1.1 Informations générales concernant la Société	346
7.1.2 Objet social (extraits de l'article 2 des statuts)	346
7.1.3 Direction Générale (article 11 des statuts)	346
7.1.4 Assemblée Générale	347
7.1.5 Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts)	347
7.1.6 Seuils de détention du capital (extraits de l'article 7 des statuts)	347
7.1.7 Consultation des documents relatifs à la Société	347
7.2 Informations concernant le capital social *	348
7.2.1 Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux	348
7.2.2 Capital émis et capital autorisé non émis	348
7.2.3 Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années	349
7.3 Actionnariat *	350
7.3.1 Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la Société	350
7.3.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	350
7.3.3 Participation des salariés dans le capital	350
7.3.4 Franchissements de seuils légaux et le cas échéant déclarations d'intentions déclarés à la Société au cours de l'exercice	351
7.3.5 Accord d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	351
7.3.6 Rachat et annulation par la Société de ses propres actions	352
7.4 Plans d'Animation à Long Terme *	353
7.4.1 Présentation des Plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs)	353
7.4.2 Absence de Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de la Société	354
7.4.3 Plan d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs)	354
7.5 L'action L'Oréal : le marché du titre	358
7.5.1 L'action L'Oréal	358
7.5.2 Marché du titre	359
7.6 Politique d'information et dialogue actionnarial	363
7.6.1 Des outils complémentaires de communication	363
7.6.2 De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi	363
7.6.3 Agenda financier 2023	364
7.6.4 Communiqués financiers publiés en 2022	364

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

L'Oréal est une société anonyme française cotée sur la place financière de Paris.

Ce chapitre présente les informations relatives à son capital social et les principaux éléments relatifs à sa forme juridique et ses statuts.

Les informations sur l'action L'Oréal et le marché du titre figurent également dans ce chapitre.

7.1. Renseignements sur la Société

7.1.1. Informations générales concernant la Société

L'Oréal est une société anonyme régie par la législation française. Elle est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 632 012 100.

La durée de la Société est de quatre-vingt-dix-neuf années qui a commencé le 1er janvier 1963 pour finir le 31 décembre 2061, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation (article 5 des statuts). Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence le 1er janvier et finit le 31 décembre de chaque année (article 14 des statuts).

Code LEI (*Legal Entity Identifier*) : 529900J11GG6F7RKVI53.

7.1.2. Objet social (extraits de l'article 2 des statuts)

La Société a pour objet, tant en France que partout ailleurs dans le monde entier, notamment :

- la fabrication et la vente de produits cosmétiques en général ; de tous appareils destinés aux mêmes fins que les produits ci-dessus ; de tous produits d'entretien de caractère ménager ; de tous produits et articles se rapportant à l'hygiène féminine et infantile et à l'embellissement de l'être humain ; la démonstration et la publicité de ces produits ; la fabrication d'articles de conditionnement ;
- la prise et l'acquisition de tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, leur exploitation, leur cession ou leur apport ;
- toutes opérations de diversification et toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, faites dans l'intérêt de la Société et sous quelque forme que ce soit ;
- la participation directe ou indirecte dans toutes opérations de la nature de celles indiquées ci-dessus, notamment par voie de création de sociétés, d'apport à des sociétés déjà existantes, de fusion ou d'alliance avec elles.

7.1.3. Direction Générale (article 11 des statuts)

1. « Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'Administration, lors de chaque nomination ou renouvellement du mandat du Président du Conseil d'Administration ou du mandat du Directeur Général. Le Conseil d'Administration doit en informer les actionnaires et les tiers dans les conditions réglementaires.

La délibération du Conseil d'Administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Le changement de modalité d'exercice de la Direction Générale n'entraîne pas modification des statuts.

Le Directeur Général doit cesser ses fonctions au plus tard à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui suit son 65^e anniversaire.

2. En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration conformément aux dispositions du § 1 ci-dessus, la Direction Générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique, nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.
3. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

4. Sur proposition du Directeur Général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs Généraux Délégués. »

7.1.4. Assemblée Générale

Les Assemblées Générales sont régies par l'ensemble des dispositions légales et réglementaires édictées à ce sujet. Il est rappelé, conformément à l'article 12 des statuts de la Société, que tout actionnaire pourra, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

Depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2004, il n'existe plus de droits de vote double. Faisant application des dispositions de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, l'Assemblée Générale du 22 avril 2015 a confirmé que chaque action donne droit à une seule voix au sein des Assemblées Générales d'actionnaires.

7.1.5. Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts)

« **A.** Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé et dans l'ordre suivant :

1. La somme nécessaire pour payer aux actionnaires, à titre de premier dividende, 5 % des sommes dont les titres sont libérés en vertu des appels de fonds et non encore amortis sans que – si les bénéfices d'une année ne permettent pas ce paiement – les actionnaires puissent le réclamer sur le bénéfice d'une année subséquente.
2. Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, a le droit de décider le prélèvement des sommes qu'elle juge convenable de fixer – et même de la totalité dudit excédent disponible – soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être versées à un fonds de prévoyance ou à un ou plusieurs fonds de réserves ordinaires, extraordinaires ou spéciaux. Ce ou ces fonds de réserve, qui ne produiront aucun intérêt, peuvent être distribués aux actionnaires ou affectés soit à compléter aux actionnaires un premier dividende de 5 %, en cas d'insuffisance d'un ou plusieurs exercices, soit au rachat et à l'annulation d'actions de la Société, soit à l'amortissement total ou partiel de ces actions.
3. S'il en existe un, le solde est réparti entre les actionnaires sans discrimination, chaque action donnant droit au même revenu.

Toutefois, tout actionnaire qui justifie à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende (premier dividende et dividende) versé aux autres actions, y compris dans le cas de paiement du dividende en actions nouvelles, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une telle inscription depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites

à lui distribuer, égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu.

Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5% du capital social à la date de clôture de l'exercice écoulé.

B. Les pertes, s'il en existe, sont imputées sur les bénéfices reportés des exercices antérieurs ou sur les réserves, le solde étant porté sur un compte spécial de report à nouveau. »

7.1.6. Seuils de détention du capital (extraits de l'article 7 des statuts)

« Toute personne, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote représentant, en tenant compte des titres assimilés au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, une proportion du capital social ou des droits de vote, égale à 1 % ou à un multiple de ce pourcentage, et inférieure à 5 %, doit informer la Société du nombre total d'actions, de droits de vote, de titres donnant accès au capital qu'elle détient ainsi que de titres assimilés au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, dans le délai de cinq jours de négociation, à compter du franchissement, dans les conditions de notification et de contenu prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables aux déclarations de franchissement de seuils légaux et, en précisant notamment les informations devant être fournies à l'occasion d'un franchissement de seuil légal à l'Autorité des Marchés Financiers, conformément à son Règlement Général. L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire devient inférieure à chacun des seuils précités ». Cette disposition statutaire complète le dispositif légal visant les déclarations de franchissement à la hausse ou à la baisse des seuils du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois dixièmes, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital ou des droits de vote.

« À défaut d'avoir procédé aux déclarations dans les conditions prévues par la loi ou par les statuts, l'actionnaire défaillant est privé du droit de vote attaché aux actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, dans les conditions prévues par les dispositions du Code de commerce, si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital en font la demande lors de cette Assemblée ».

7.1.7. Consultation des documents relatifs à la Société

L'intégralité des statuts de la Société est disponible sur le site www.loreal-finance.com dans la rubrique « Information réglementée ».

Les statuts, comptes, rapports et renseignements destinés aux actionnaires peuvent être consultés, dans les conditions et délais légaux, au 41, rue Martre, 92117 Clichy Cedex, sur rendez-vous si possible. Voir également le site www.loreal-finance.com dont les informations ne font pas partie du présent document.

7.2. Informations concernant le capital social *

7.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux

Aucune.

7.2.2. Capital émis et capital autorisé non émis

Au 31 décembre 2022, le capital social s'élevait à 107 037 312,40 euros. Il était divisé en 535 186 562 actions de 0,20 euro de valeur nominale, toutes de même catégorie et portant même jouissance.

Le tableau suivant récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration ⁽¹⁾ portant sur le capital. Il fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice et présente les autorisations soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

	Autorisations en cours				Autorisations proposées à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023		
	Date de l'Assemblée Générale (numéro de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2022	Numéro de résolution	Durée	Plafond maximum
Augmentation du capital social							
Augmentation du capital par émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription	20 avril 2021 (17 ^e)	26 mois (19 juin 2023)	Porter le capital social à 156 764 042,40 € ⁽¹⁾	Néant	14	26 mois (20 juin 2025)	Porter le capital social à 149 852 237,36 € ⁽¹⁾
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	20 avril 2021 (18 ^e)	26 mois (19 juin 2023)	Porter le capital social à 156 764 042,40 € ⁽¹⁾	Néant	15	26 mois (20 juin 2025)	Porter le capital social à 149 852 237,36 € ⁽¹⁾
Augmentation du capital social réservé aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	21 avril 2022 (20 ^e)	26 mois (20 juin 2024)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 576 723 actions au 31 décembre 2021) ⁽²⁾	238 926	17	26 mois (20 juin 2025)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 351 866 actions au 31 décembre 2022) ⁽²⁾
Augmentation du capital social réservé aux salariés de filiales étrangères	21 avril 2022 (21 ^e)	18 mois (20 octobre 2023)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 576 723 actions au 31 décembre 2021) ⁽²⁾	209 341	18	18 mois (20 octobre 2024)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 351 866 actions au 31 décembre 2022) ⁽²⁾
Augmentation du capital social pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces	20 avril 2021 (19 ^e)	26 mois (19 juin 2023)	2 % du capital social au jour de la décision d'augmenter le capital social (soit à titre indicatif 11 197 430 actions au 31 décembre 2020)	Néant	16	26 mois (20 juin 2025)	2 % du capital social au jour de la décision d'augmenter le capital social (soit à titre indicatif 10 703 731 actions au 31 décembre 2022)
Rachat par la Société de ses propres actions							
Rachat par la Société de ses propres actions	21 avril 2022 (17 ^e)	18 mois (20 octobre 2023)	10 % du capital social à la date de réalisation des rachats (soit à titre indicatif 55 767 236 actions au 31 décembre 2021)	1 542 871	13	18 mois (20 octobre 2024)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 53 518 656 actions au 31 décembre 2022)
Réduction du capital social par annulation d'actions							
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce	21 avril 2022 (18 ^e)	26 mois (20 juin 2024)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 55 767 236 actions au 31 décembre 2021)	23 802 871 ⁽³⁾			
Attributions gratuites d'actions							
Attribution gratuite aux salariés d'actions existantes ou à émettre	21 avril 2022 (19 ^e)	26 mois (20 juin 2024)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution (soit à titre indicatif 3 346 034 actions au 31 décembre 2021)	868 225			

(1) Il s'agit d'un plafond global d'augmentation de capital pour toutes autorisations confondues. Il correspond à des augmentations de capital représentant un maximum de 40 % du capital.

(2) Le montant cumulé des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des 17^e et 18^e résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 ne pourra excéder le montant total de 1 % du capital social qui constitue un plafond commun à ces deux résolutions, plafond qui était également commun aux 20^e et 21^e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

(3) Suite au rachat de 22 260 000 actions auprès de Nestlé en décembre 2021 et au rachat de 1 542 871 actions entre le 15 septembre et 26 octobre 2022.

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

(1) Notamment par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce

Depuis le 22 juin 2013, le Conseil d'Administration ne dispose plus d'autorisation d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2022, aucune option de souscription n'était attribuée et non encore levée, le dernier plan d'options de L'Oréal étant arrivé à échéance en 2021 (voir paragraphe 7.4.2.). Par ailleurs, 2 770 875 actions conditionnelles avaient été attribuées à des salariés du Groupe sous des conditions

de performance non encore remplies. Ces 2 770 875 actions seront à créer le moment venu et, le cas échéant, par incorporation de réserves au capital. De sorte que le capital potentiel de la Société s'élèverait à 107 591 487,40 euros, divisé en 537 957 437 actions de 0,20 euro de valeur nominale.

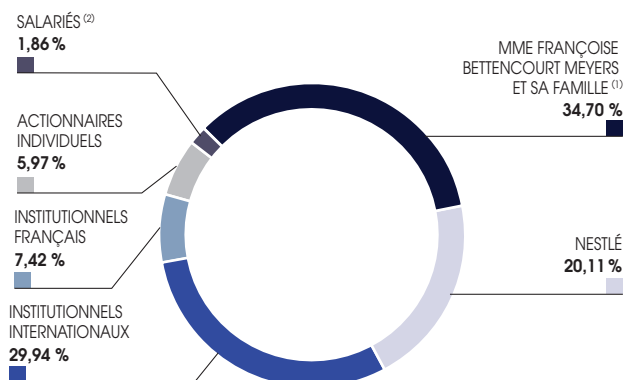
Il n'existe pas de titres émis par la Société donnant accès indirectement au capital.

7.2.3. Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années

Date	Nature de l'opération	Montant de la variation du capital	Prime d'émission, d'apport ou de fusion	Montant du capital à l'issue de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2017				112 103 817,60 €		
01.01.2018 au 17.04.2018	Levées d'options de souscription	57 369,20 €	21 158 193,70 €	112 161 186,80 €	286 846	560 805 934
18.04.2018	Attribution conditionnelle d'actions	198 753,00 €		112 359 939,80 €	993 765	561 799 699
19.04.2018 au 23.07.2018	Levées d'options de souscription	64 937,80 €	22 727 703,99 €	112 424 877,60 €	324 689	562 124 388
26.04.2018	Annulation d'actions	- 499 562,80 €		112 016 437,40 €	- 2 497 814	560 082 187
24.07.2018	Plan d'actionnariat salarié	91 122,60 €	68 810 045,12 €	112 516 000,20 €	455 613	562 580 001
26.07.2018 au 10.10.2018	Levées d'options de souscription	45 549,40 €	17 689 229,85 €	112 061 986,80 €	227 747	560 309 934
11.10.2018	Plan d'actionnariat salarié	0,40 €		112 061 987,20 €	2	560 309 936
11.10.2018 au 14.11.2018	Levées d'options de souscription	5 018,00 €	1 919 400,30 €	112 067 005,20 €	25 090	560 335 026
15.11.2018	Plan d'actionnariat salarié	1 304,80 €	1 340 421,04 €	112 068 310,00 €	6 524	560 341 550
16.11.2018 au 30.11.2018	Levées d'options de souscription	2 764,80 €	830 879,04 €	112 071 074,80 €	13 824	560 355 374
01.12.2018 au 31.12.2018	Levées d'options de souscription	8 255,60 €	2 909 254,74 €	112 079 330,40 €	41 278	560 396 652
01.01.2019 au 26.02.2019	Levées d'options de souscription	57 499,20 €	21 553 333,36 €	112 136 829,60 €	287 496	560 684 148
26.02.2019	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		112 136 830,40 €	4	560 684 152
27.02.2019 au 22.04.2019	Levées d'options de souscription	31 104,00 €	10 717 971,48 €	112 167 934,40 €	155 520	560 839 672
23.04.2019	Attribution conditionnelle d'actions	141 252,40 €		112 309 186,80 €	706 262	561 545 934
23.04.2019 au 22.10.2019	Levées d'options de souscription	56 523,60 €	22 792 564,74 €	112 365 710,40 €	282 618	561 828 552
22.10.2019	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		112 365 711,20 €	4	561 828 556
22.10.2019 au 31.10.2019	Levées d'options de souscription	2 883,00 €	1 163 389,45 €	112 368 594,20 €	14 415	561 842 971
31.10.2019	Annulation d'actions	- 754 225,00 €		111 614 369,20 €	- 3 771 125	558 071 846
01.11.2019 au 30.11.2019	Levées d'options de souscription	3 504,00 €	1 416 001,60 €	111 617 873,20 €	17 520	558 089 366
01.12.2019 au 31.12.2019	Levées d'options de souscription	5 567,80 €	2 224 836,37 €	111 623 441,00 €	27 839	558 117 205
01.01.2020 au 21.04.2020	Levées d'options de souscription	65 159,60 €	26 407 167,34 €	111 688 600,60 €	325 798	558 443 003
21.04.2020	Plan d'actionnariat salarié	1,60 €		111 688 602,20 €	8	558 443 011
21.04.2020	Attribution conditionnelle d'actions	167 120 €		111 855 722,20 €	835 600	559 278 611
22.04.2020 au 03.11.2020	Levées d'options de souscriptions	24 999,60 €	10 338 492,22 €	111 880 721,80 €	124 998	559 403 609
03.11.2020	Plan d'actionnariat salarié	90 593,40 €	93 227 093,25 €	111 971 315,20 €	452 967	559 856 576
03.11.2020 au 21.12.2020	Levées d'options de souscriptions	3 000 €	1 244 850,00 €	111 974 315,20 €	15 000	559 871 576
21.12.2020 au 31.12.2020	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		111 974 316,00 €	4	559 871 580
01.01.2021 au 13.01.2021	Levées d'options de souscriptions	40,00 €	16 598,00 €	111 974 356,00 €	200	559 871 780
14.01.2021 au 21.02.2021	Attribution conditionnelle d'actions	30,00 €		111 974 386,00 €	150	559 871 930
22.02.2021 au 28.02.2021	Levées d'options de souscriptions	94,00 €	39 005,30 €	111 974 480,00 €	470	559 872 400
01.03.2021 au 03.03.2021	Plan d'actionnariat salarié	2,40 €		111 974 482,40 €	12	559 872 412
04.03.2021 au 20.04.2021	Levées d'options de souscriptions	10 345,40 €	4 292 823,73 €	111 984 827,80 €	51 727	559 924 139
21.04.2021	Attribution conditionnelle d'actions	148 455,20 €		112 133 283,00 €	742 276	560 666 415
22.04.2021 au 29.07.2021	Plan d'actionnariat salarié	1 066,60 €	1 472 489,34 €	112 134 349,60 €	5 333	560 671 748
30.07.2021	Annulation d'actions	- 600 000,00 €		111 534 349,60 €	- 3 000 000	557 671 748
31.07.2021 au 12.09.2021	Plan d'actionnariat salarié	1,60 €		111 534 351,20 €	8	557 671 756
13.09.2021 au 17.11.2021	Attribution conditionnelle d'actions	120,00 €		111 534 471,20 €	600	557 672 356
18.11.2021 au 31.12.2021	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		111 534 472,00 €	4	557 672 360
01.01.2022 au 09.02.2022	Plan d'actionnariat salarié	2,40 €		111 534 474,40 €	12	557 672 372
10.02.2022	Annulation d'actions	- 4 452 000 €		107 082 474,40 €	- 22 260 000	535 412 372
11.02.2022 au 18.04.2022	Plan d'actionnariat salarié	2,40 €		107 082 476,80 €	12	535 412 384
19.04.2022	Attribution conditionnelle d'actions	173 645 €		107 256 121,80 €	868 225	536 280 609
26.07.2022	Plan d'actionnariat salarié	89 653,40 €	104 667 182,00 €	107 345 775,20 €	448 267	536 728 876
27.07.2022 au 19.10.2022	Plan d'actionnariat salarié	2,60 €		107 345 777,80 €	13	536 728 889
20.10.2022 au 13.11.2022	Attribution conditionnelle d'actions	108,00 €		107 345 885,80 €	540	536 729 429
14.11.2022 au 30.11.2022	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		107 345 886,60 €	4	536 729 433
01.12.2022 au 31.12.2022	Annulation d'actions	- 308 574,20 €		107 037 312,40 €	- 1 542 871	535 186 562

7.3. Actionnariat *

Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2022



- (1) Composée, outre de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, ainsi que de la société Téthys SAS.
 (2) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. Le pourcentage inclut également les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 1,02 % du capital dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise et de fonds communs de placement d'entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

7.3.1. Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la Société

La famille Bettencourt Meyers est composée de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, ainsi que de la société Téthys SAS.

Pour mémoire, suite à l'arrivée du terme de l'accord conclu en 2004 entre la famille Bettencourt Meyers d'une part, et Nestlé S.A., d'autre part, ces deux actionnaires n'agissent plus de concert depuis le 21 mars 2018.

7.3.2. Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années

Au cours des trois dernières années, la répartition du capital et des droits de vote a évolué de la manière suivante :

	31.12.2022			31.12.2021			31.12.2020		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (4)	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (3)	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (3)
Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille (1)	185 715 079	34,70	34,70(2)	185 715 079	33,30	33,30	185 715 079	33,17	33,17
Nestlé S.A.	107 621 021	20,11	20,11	107 621 021	19,30	19,30	129 881 021	23,20	23,20
Salariés (2)	9 969 402	1,86	1,86	8 933 867	1,60	1,60	8 787 341	1,57	1,57
Public	231 881 060	43,33	43,33	233 142 393	41,80	41,80	235 488 139	42,06	42,06
Actions auto-détenues	0	0	0	22 260 000	4,00	4,00	0	0,00	0,00
TOTAL	535 186 562	100	100	557 672 360	100	100	559 871 580	100	100

- (1) Dont, au 31 décembre 2022, 152 514 292 actions L'Oréal détenues en pleine propriété par Téthys SAS, société contrôlée par Françoise Bettencourt Meyers et sa famille, 33 182 455 détenues en pleine propriété par Mme Françoise Bettencourt Meyers, 15 332 détenues en pleine propriété par M. Jean-Pierre Meyers, 1 500 détenues en pleine propriété par M. Jean-Victor Meyers et 1 500 détenues en pleine propriété par M. Nicolas Meyers.
 (2) L'Autorité des Marchés Financiers a octroyé à la Famille Bettencourt Meyers, le 8 décembre 2021 (décision AMF n°221C3388), une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal. Dans ce cadre, la Famille Bettencourt Meyers s'est engagée, pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale de L'Oréal appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, notamment à s'abstenir d'exercer la quote-part de ses droits de vote excédant 33,33 % des droits de vote de L'Oréal.
 (3) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 1,02 % du capital dans le Plan Épargne Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.
 (4) Calculés conformément à l'article 223-11 du Règlement Général de l'AMF.

Au 31 décembre 2022, la Société ne détenait aucune de ses propres actions. Le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Conseil d'Administration est détaillé au paragraphe 2.2.2.

La Société est autorisée à opérer en Bourse ou autrement sur ses propres actions conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants, et L. 225-210 à L. 225-217 du Code de commerce, dans les limites et selon les finalités définies par les autorisations qui lui sont conférées par l'Assemblée Générale.

7.3.3. Participation des salariés dans le capital

La participation des salariés et anciens salariés de L'Oréal et des sociétés qui lui sont liées s'établit au 31 décembre 2022 à 1,86 % (1) du capital, soit 9 969 402 actions, dont 1,02 % du capital dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise et de fonds communs de placement d'entreprise. À cette date, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, cette participation est détenue par 13 606 salariés dans le cadre du PEE du Groupe et 23 317 salariés en FCPE dans le cadre du Plan d'Actionnariat Salarié monde du Groupe.

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

(1) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. Le pourcentage inclut également les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

7.3.4. Franchissements de seuils légaux et le cas échéant déclarations d'intentions déclarés à la Société au cours de l'exercice

Il est rappelé que le Conseil d'Administration du 9 février 2022 a décidé l'annulation, à effet au 10 février 2022, des 22 260 000 actions rachetées par L'Oréal auprès de Nestlé en vertu du contrat de rachat conclu le 7 décembre 2021. Compte tenu de cette annulation :

- Nestlé a déclaré avoir franchi à la hausse (déclaration AMF D&I n°222C0344), le 10 février 2022, les seuils de 20 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir 107 621 021 actions de la Société représentant autant de droits de vote, soit 20,10 % du capital et des droits de vote ⁽¹⁾ ; Nestlé a effectué une déclaration d'intention indiquant notamment qu'elle n'envisage pas de procéder à des achats d'actions de la Société ni d'en prendre le contrôle, qu'elle soutient la stratégie mise en place par l'équipe dirigeante et le conseil d'administration de l'émetteur et n'envisage pas de modifier sa stratégie vis-à-vis de l'émetteur et qu'elle n'envisage pas de solliciter de nomination au Conseil d'Administration, étant rappelé que deux administrateurs liés à la société Nestlé siègent au Conseil d'Administration de L'Oréal ;
- la famille Bettencourt Meyers a déclaré avoir franchi à la hausse (déclaration AMF D&I n°222C0345), le 10 février 2022, les seuils de 1/3 du capital et des droits de vote de la Société et détenir 185 715 079 actions de la Société représentant autant de droits de vote, soit 34,69 % du capital et des droits de vote (voir paragraphe 7.3.5.).

7.3.5. Accord d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

Engagements collectifs de conservation pris en 2016 dans le cadre des articles 787 B et 885 I bis du Code général des impôts

L'Oréal a été informé que les membres du groupe familial Bettencourt Meyers, ainsi que M. Jean-Paul Agon pour 100 actions, ont signé le 16 décembre 2016 des engagements de conservation dans le cadre de la loi Dutreil portant sur 185 704 189 actions L'Oréal représentant 33,065 % du capital et des droits de vote de la Société à la date de l'engagement.

Ces engagements de conservation ont été conclus en application des articles 787 B et 885 I bis du Code général des impôts pour une durée de deux ans renouvelable tacitement par périodes d'un an. Ils ne comportent aucun droit préférentiel de cession ou d'acquisition en faveur des signataires et ne sont pas constitutifs d'une action de concert vis-à-vis de la Société.

Engagements de la Famille Bettencourt Meyers dans le cadre de la dérogation octroyée par l'Autorité des Marchés Financiers à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal ⁽²⁾

À la suite du rachat en 2021 par L'Oréal de 4 % de ses propres actions détenues par Nestlé, et l'annulation corrélative en février 2022 des 22 260 000 actions ainsi rachetées par L'Oréal, la Famille Bettencourt Meyers a franchi à la hausse les seuils du tiers du capital et des droits de vote. L'Autorité des Marchés Financiers a octroyé à la Famille Bettencourt Meyers une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal. Dans ce cadre, la Famille Bettencourt Meyers s'est engagée⁽³⁾, pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale de L'Oréal appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, à :

- ne pas se porter acquéreur d'actions de la société L'Oréal au-delà de celles qu'elle détenait à la date de la décision de dérogation de l'AMF ;
- s'abstenir de participer aux décisions des organes de gouvernance de L'Oréal qui pourraient la conduire à une relation passive dans le capital et les droits de vote de L'Oréal ; et
- s'abstenir d'exercer la quote-part de ses droits de vote excédant 33,33% des droits de vote de L'Oréal.

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que ceux décrits ci-dessus.

(1) 20,11% au 31 décembre 2022.

(2) Décision AMF n° 221C3388.

(3) Ces engagements pourraient être levés par anticipation en cas de modifications importantes dans l'environnement, la situation ou l'actionnariat de L'Oréal, étant précisé qu'une telle intention devra avoir été soumise préalablement à l'AMF par la Famille Bettencourt Meyers.

7.3.6. Rachat et annulation par la Société de ses propres actions

Au cours de l'exercice 2022, la Société a procédé au rachat de 1 542 871 de ses propres actions, conformément à l'autorisation approuvée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

Le tableau ci-dessous récapitule les opérations effectuées dans ce cadre, et l'utilisation faite des titres rachetés par finalité :

Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	17 ^e résolution du 21 avril 2022
Date d'expiration de l'autorisation	20 octobre 2023
Plafond des rachats autorisés	10 % du capital social à la date de réalisation des rachats (soit à titre indicatif 55 767 236 actions au 31 décembre 2021)
Prix d'achat maximum par action (hors frais)	600 €
Finalités autorisées	Annulation Actionnariat salarié Attribution gratuite Liquidité et animation du marché Croissance externe, fusion, scission ou apport
Conseil d'Administration ayant décidé les rachats	28 juillet 2022
Finalité des rachats	Annulation
Période des rachats opérés	Du 15 septembre 2022 au 26 octobre 2022
Nombre de titres rachetés	1 542 871
Prix d'achat moyen par action	324,07 euros *
Utilisation des titres rachetés	Annulation

* Hors frais.

23 802 871 actions ont été annulées en 2022, dont 22 260 000 qui avaient été rachetées par L'Oréal auprès de Nestlé en décembre 2021. Au cours des 24 derniers mois, 26 802 871 actions ont été annulées.

Au 31 décembre 2022, la Société ne détient aucune de ses propres actions.

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ou à la vente au 31 décembre 2022.

7.3.6.1. Renouvellement par l'Assemblée Générale de l'autorisation donnée au Conseil d'opérer sur les actions de la Société

Par le vote d'une nouvelle résolution, l'Assemblée pourrait donner au Conseil d'Administration les moyens lui permettant de poursuivre une politique de rachat.

Cette autorisation serait donnée pour une période maximale de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée et le prix d'achat par action ne pourrait pas être supérieur à 600 euros (hors frais), étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de cette autorisation pendant la durée de l'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation ;
- leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux du Groupe ;
- l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité ; et
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital soit, à titre indicatif, 53 518 656 actions pour un montant maximum de 32 111 193 720 euros au 31 décembre 2022, étant entendu que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés (voir la résolution n° 13).

7.4. Plans d'Animation à Long Terme *

7.4.1. Présentation des Plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs)

Politique

L'Oréal met en place depuis des années des plans de rémunération à long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international, prenant la forme d'attributions d'actions de performance.

L'objectif de ces attributions est double :

- motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe ; et
- renforcer l'implication et le sentiment d'appartenance de ses bénéficiaires en les fidélisant dans la durée, dans un contexte de concurrence accrue des talents.

Depuis le Plan d'ACAs 2022, les conditions de performance intègrent des critères extra-financiers décrits ci-après. Il s'agit de corréliser ces critères avec la double ambition de L'Oréal : l'excellence économique et sociétale pour créer durablement de la valeur pour tous.

Historique

Jusqu'en 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a consenti exclusivement des options d'achat ou de souscription d'actions (stock-options) aux cadres et dirigeants mandataires sociaux que L'Oréal souhaitait reconnaître pour leur performance et leur rôle important, quelle que soit leur implantation géographique.

En 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a élargi sa politique en introduisant un mécanisme d'ACAs.

L'objectif était :

- d'apporter un intéressement à long terme plus motivant à celles et ceux qui recevaient des stock-options occasionnellement ou en quantité limitée ; et
- de toucher une population plus large de bénéficiaires potentiels, notamment à l'international, dans un contexte de concurrence accrue sur les talents.

En 2011, le Conseil d'Administration de L'Oréal a souhaité faire des ACAs l'instrument privilégié de sa politique d'intéressement à long terme en étendant leur attribution aux principaux dirigeants du Groupe qui, jusqu'à présent, bénéficiaient exclusivement de stock-options. En 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, est allé plus avant dans cette politique et a décidé de remplacer, à compter du Plan 2013, l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires.

Processus d'attribution

Les plans sont proposés par la Direction Générale au Conseil d'Administration qui décide, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de l'ouverture de ces plans ainsi que des conditions et règles applicables.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, il est procédé à ces attributions aux mêmes périodes calendaires : entre 2009 et 2019, après l'approbation des comptes de l'exercice précédent par l'Assemblée Générale et, depuis 2020, en fin d'année, étant précisé que la première année d'appréciation des conditions de performance est l'exercice social suivant l'année d'attribution.

Dans tous les cas, la décision d'attribution individuelle est conditionnée à la qualité de la performance rendue au moment de la mise en place du plan avec une attention particulière portée aux principaux talents pour l'avenir. Selon des critères d'éligibilité liés à la fonction occupée par le bénéficiaire et à la taille de l'entité ou du pays de rattachement, dans un souci d'équité au niveau international, ces attributions sont effectuées tous les ans, de manière récurrente tous les deux à trois ans, ou plus ponctuellement.

La Direction Générale et le Conseil d'Administration rappellent l'importance accordée au rapprochement entre les intérêts des bénéficiaires d'ACAs et les intérêts des actionnaires eux-mêmes.

Les salariés et les mandataires sociaux bénéficiaires partagent avec les actionnaires la même confiance dans le développement fort et régulier de l'entreprise avec une vision moyen et long termes. Les stock-options avaient été consenties pour une durée de 10 ans incluant 5 ans de période d'indisponibilité, et les ACAs pour une durée de 4 ans à laquelle s'ajoutait, pour la France et jusqu'au Plan de 2015, un délai de conservation de 2 ans pendant lequel ces actions étaient incessibles.

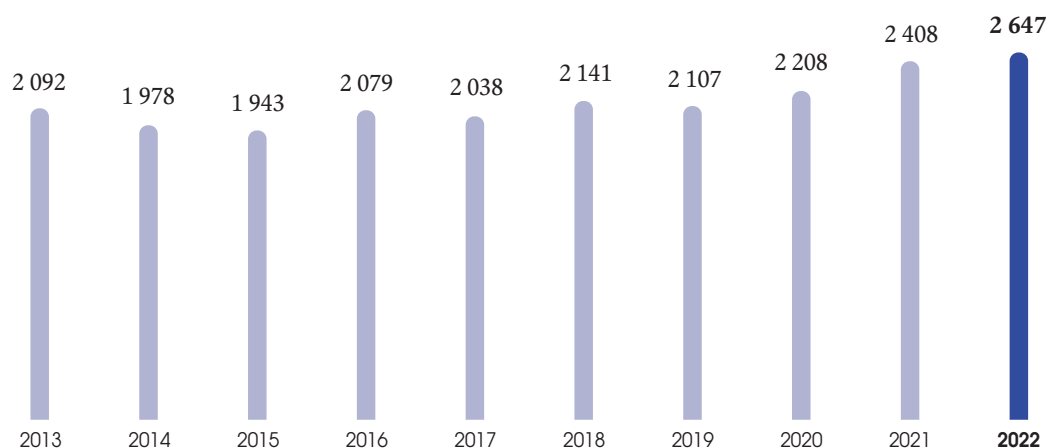
L'attention des bénéficiaires d'ACAs est attirée sur la réglementation en vigueur concernant les personnes en possession d'« informations privilégiées ». Les bénéficiaires d'ACAs s'engagent à prendre connaissance du Code de Déontologie Boursière de L'Oréal, communiqué dans le règlement des plans d'ACAs dont ils bénéficient, et à en respecter les dispositions.

Nombre de bénéficiaires

53 % des bénéficiaires du Plan du 13 octobre 2022 sont des femmes. Près de 4 200 collaborateurs, représentant 10,5 % des managers dans le monde, dont près de 58 % dans les filiales à l'international, bénéficient ou ont bénéficié d'au moins un plan d'ACAs depuis 2018 et faisaient partie de l'effectif au 31 décembre 2022.

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

Évolution du nombre de bénéficiaires d'ACAs depuis 2013



7.4.2. Absence de Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de la Société

Au 31 décembre 2022, aucun plan d'options de souscription d'actions la Société ⁽¹⁾ n'était en cours, le dernier plan étant arrivé à échéance en 2021.

7.4.3. Plan d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs)

7.4.3.1. Autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2022

L'Assemblée Générale du 21 avril 2022 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes et/ou à émettre, au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale a fixé à 26 mois la durée de validité de l'autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois.

Le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours d'un exercice au titre de cette résolution.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées gratuitement à chacun. Il déterminera également les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance de nature financière et extra-financière.

Conditions de performance de nature financière et extra-financière

Les critères de performance de nature financière sont basés sur :

- l'évolution du Chiffre d'Affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel de ses plus grands concurrents directs ⁽²⁾ ; et
- l'évolution du Résultat d'Exploitation consolidé de L'Oréal.

Les critères de performance de nature extra-financière sont basés sur :

- l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (% de sites « carbone neutre » ⁽³⁾ ; % des ingrédients des formules biosourcés ; traçables et issus de sources durables ; % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou biosourcée ; nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagements sociétaux des marques du Groupe) ; et
- la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

Le Conseil d'Administration considère en effet que ces deux types de critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et aux spécificités du Groupe et de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires. L'attribution des dites actions à leurs bénéficiaires, pour tout ou partie des actions attribuées,

(1) Il n'y a aucun plan d'options de souscription d'actions dans les sociétés filiales de L'Oréal.

(2) Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

(3) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

• CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et

• CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

deviendra définitive sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement au titre du critère lié au chiffre d'affaires puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents sur la période, aucune action ne sera attribuée au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement au titre du critère lié au résultat d'exploitation puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil d'Administration, mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement au titre du critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un certain niveau de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur, défini par le Conseil d'Administration et rendu public, doit être atteint en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à un certain niveau minimum, défini par le Conseil d'Administration et rendu public, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement au titre du critère lié à la parité femmes-hommes au sein des Instances Dirigeantes puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des postes stratégiques doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Ces conditions de performance s'appliqueront, pour les attributions individuelles supérieures à 100 actions gratuites par plan, sur toutes les actions au-delà de la centième, à l'exception des attributions aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, sur lesquelles elles porteront en totalité. L'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre des attributions qui seraient faites à l'ensemble des personnels du Groupe, ou pour les actions attribuées à l'appui de souscriptions en numéraire réalisées dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe.

Le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et, le cas échéant, de conservation supérieure aux durées minimales fixées ci-dessus.

Le dispositif d'ACAs est conforme au Code AFEP-MEDEF.

Les éventuelles attributions aux mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations après évaluation de leur performance. Les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal seront tenus de conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leur mandat social, 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition.

7.4.3.2. Attributions Conditionnelles d'Actions dans le cadre de l'autorisation du 21 avril 2022 (Plan d'ACAs du 13 octobre 2022)

Le Conseil d'Administration du 13 octobre 2022, sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé l'Attribution Conditionnelle d'Actions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

Le capital social au jour du 13 octobre 2022 était composé de 536 728 876 actions et 3 220 373 actions pouvaient donc être attribuées.

Le Conseil d'Administration a utilisé cette autorisation lors de sa séance du 13 octobre 2022 en octroyant 700 000 actions à 2 647 bénéficiaires. Il s'agit d'une attribution gratuite d'actions à émettre.

L'acquisition des actions est assortie d'une double condition :

- de présence : les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'après une période de 4 ans au terme de laquelle le bénéficiaire doit être resté salarié du Groupe (sauf exceptions légales ou prévues par le règlement du Plan) ; et
- de performance, évaluée de la manière suivante :

Les critères financiers représentent 80% des conditions de performance et prennent en compte :

- pour moitié, l'évolution du Chiffre d'Affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel de ses plus grands concurrents directs⁽¹⁾ ; et
- pour moitié, l'évolution du Résultat d'Exploitation consolidé de L'Oréal.

Les critères extra-financiers représentent 20% des conditions de performance et prennent en compte :

- 15% liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (% de sites « carbone neutre »⁽²⁾ ; % des ingrédients des formules bio-sourcés, traçables et issus de sources durables ; % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou biosourcée; nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe) ; et
- 5% lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2023, 2024 et 2025.

(1) Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

(2) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ Indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

Au titre du critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'acquisition est dégressive. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents sur la période, aucune action ne sera attribuée au titre de ce critère. Le Conseil d'Administration définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance, défini par le Conseil d'Administration mais non rendu public, pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, 65% des Engagements L'Oréal pour le Futur doivent être atteints en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à 50%, aucune action ne sera définitivement acquise.

Au titre du critère lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des postes stratégiques doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est chargé de communiquer au Conseil d'Administration le niveau des indicateurs constaté relatif aux années retenues pour le calcul des conditions de performance. Le Conseil d'Administration constate, le moment venu, le niveau de performance atteint dont dépend le nombre d'actions définitivement acquises.

Les chiffres constatés année après année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication aux paragraphes 7.4.3.5. et 7.4.3.6.

L'acquisition des 100 premières ACAs n'est pas soumise à l'atteinte des conditions de performance hormis pour les bénéficiaires qui sont membres du Comité Exécutif à la date de l'attribution, y compris le Directeur Général.

7.4.3.3. Actions attribuées aux dix salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions est le plus élevé

Le nombre total des actions attribuées, en 2022, aux dix salariés non mandataires sociaux ayant reçu le nombre le plus élevé d'actions s'élève à 78 400 actions.

7.4.3.4. Attributions Conditionnelles d'Actions en cours au 31 décembre 2022

Date d'autorisation par l'AGE	17.04.2018	30.06.2020	30.06.2020	21.04.2022
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	18.04.2019	14.10.2020	07.10.2021	13.10.2022
Nombre total d'actions conditionnelles attribuées	843 075	713 660	588 750	700 000
<i>Dont dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux⁽¹⁾</i>	<i>128 000</i>	<i>111 250</i>	<i>72 400</i>	<i>78 400</i>
Nombre de bénéficiaires	2 107	2 208	2 408	2 647
Conditions de performance	<ul style="list-style-type: none"> 50 % : évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents⁽²⁾ 50 % : évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal 		<ul style="list-style-type: none"> Pour 80 %, de critères de performance financière dont : <ul style="list-style-type: none"> pour moitié, la croissance du Chiffre d'Affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents⁽²⁾ et, pour moitié, l'évolution du Résultat d'Exploitation consolidé du Groupe L'Oréal. Pour 20 %, de critères de performance extra-financière dont : <ul style="list-style-type: none"> 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur), 5 % lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif. 	
Date d'attribution définitive	19.04.2023	15.10.2024	08.10.2025	14.10.2026
Fin de la période de conservation	N/A	N/A	N/A	N/A

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des actions.

(2) Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

7.4.3.5. Actions définitivement acquises dans le cadre du Plan d'ACAs du 18 avril 2019

Le Conseil d'Administration du 9 février 2023 a constaté la réalisation à 100 % des conditions de performance sur les trois années prises en compte par le Plan d'ACAs du 18 avril 2019, à savoir les années 2020, 2021 et 2022. En conséquence, les bénéficiaires remplissant le 18 avril 2023 les conditions du Plan, et en particulier celle relative à la condition de présence, recevront 100 % des actions qui leur ont été attribuées.

Pour rappel, 24 000 actions ont été attribuées au dirigeant mandataire social au titre du Plan du 18 avril 2019. Après application des conditions de performance, 24 000 actions seront définitivement acquises par M. Jean-Paul Agon, Président Directeur Général au moment de l'attribution.

Tableau de suivi des conditions de performance du Plan d'ACAs du 18 AVRIL 2019

Plan d'ACAs du 18 avril 2019	2020	2021	2022	Moyenne arithmétique des performances des exercices 2020, 2021 et 2022
50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+ 4,0 points (- 4,1% / - 8,1 %)	+ 6,9 points (+16,1% / +9,2%)	+7,3 points (+10,9% / +3,6%)	+6,1 points
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	- 6,10% (5 547,5 / 5 209,0)	+ 18,30% (5 209,0 / 6 160,3)	+21,0% (6 160,3 / 7 456,9)	+11,1%

* Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

7.4.3.6. Tableau de suivi des conditions de performance des plans d'ACAs en cours

Plan d'ACAs du 14 octobre 2020	2021	2022	2023
50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+ 6,9 points (+16,1%/+9,2%)	+7,3 points (+10,9% / +3,6%)	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	+ 18,30% (5 209,0 / 6 160,3)	+21,0% (6 160,3 / 7 456,9)	à venir
Plan d'ACAs du 7 octobre 2021	2022	2023	2024
50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+7,3 points (+10,9% / +3,6%)	à venir	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	+21,0% (6 160,3 / 7 456,9)	à venir	à venir
Plan d'ACAs du 13 octobre 2022	2023	2024	2025
<ul style="list-style-type: none"> • Pour 80% de critères de performance de nature financière dont : <ul style="list-style-type: none"> • pour moitié, la croissance du Chiffre d'Affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents* • pour moitié, l'évolution du Résultat d'Exploitation consolidé du groupe L'Oréal. 	à venir	à venir	à venir
<ul style="list-style-type: none"> • Pour 20 % de critères de performance de nature extra-financière dont : <ul style="list-style-type: none"> • 15% liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur »), • 5% liés à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif. 	à venir	à venir	à venir

* Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

7.5. L'action L'Oréal : le marché du titre

7.5.1. L'action L'Oréal

7.5.1.1. Fiche signalétique de l'action L'Oréal

Code ISIN : FR0000120321.

Codes primes de fidélité :

- Actions bénéficiant déjà du dividende majoré : FR0011149590.
- Dividende + 10 % en 2023 : FR0014000RC4.
- Dividende + 10 % en 2024 : FR00140071O3.
- Dividende + 10% en 2025 : FR001400ECA7.

Quantité : 1 action.

Valeur nominale : 0,2 euro.

Négociation au comptant sur Euronext Paris.

Valeur éligible au service à règlement différé (SRD).

Des *American Depositary Receipts* (non sponsorisés) circulent librement aux États-Unis à l'initiative de quelques banques opérant aux États-Unis.

7.5.1.2. Données boursières

Cours au 30 décembre 2022 ⁽¹⁾	333,60 EUROS
Moyenne des cours de clôture des 30 dernières séances de Bourse de l'année 2022	346,66 euros
Cours le plus bas	300,45 euros le 16.06.2022
Cours le plus haut	431,95 euros le 04.01.2022
Progression annuelle au 30 décembre 2022 ⁽¹⁾	
• L'Oréal	- 20,53 %
• CAC 40	- 9,75 %
• Euronext 100	- 9,80 %
• DJ Euro Stoxx 50	- 11,90 %
• Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods	- 19,99 %
Capitalisation boursière au 30 décembre 2022	178,5 milliards d'euros ⁽²⁾
Au 30 décembre 2022 ⁽¹⁾ , le poids de l'action L'Oréal est de :	
• dans le CAC 40	4,9 %
• dans le DJ Euro Stoxx 50	2,7 %
• dans le Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods	6,9 %

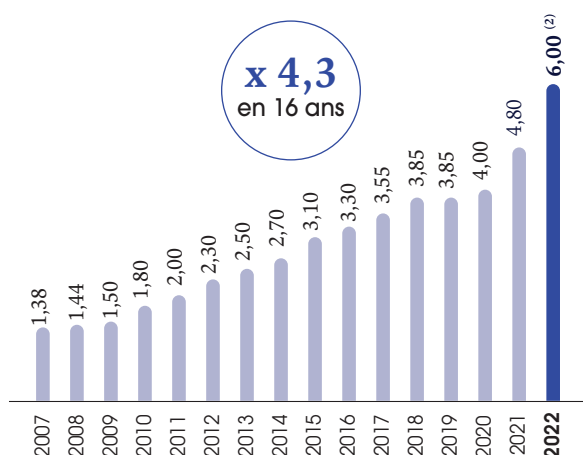
(1) Le dernier jour de Bourse de l'année 2022 est le vendredi 30 décembre 2022.

(2) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2022 soit 535 186 562 actions.

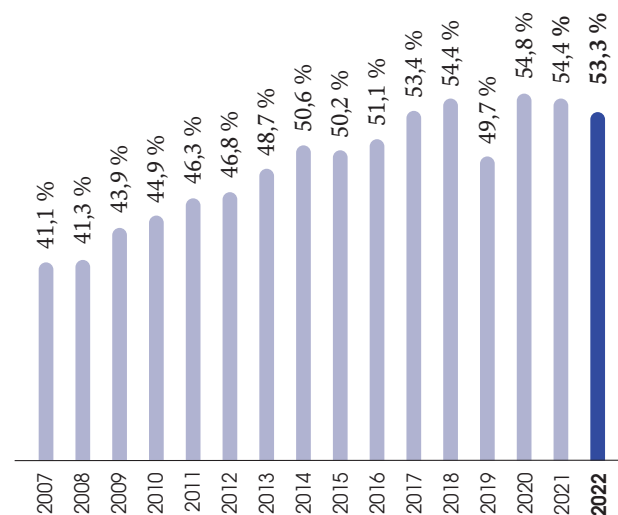
7.5.1.3. Une distribution régulière et dynamique du dividende

- Résultat net par action : 11,26 euros ⁽¹⁾
- Dividende par action : 6,00 euros ⁽²⁾

Augmentation régulière du dividende par action
(en euros)



Part de bénéfice consacrée aux dividendes :
53,3 %



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

(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

7.5.2. Marché du titre

7.5.2.1. Volumes des transactions et évolution du cours de l'action de la Société

Selon les données Euronext, seule place de négociation pour laquelle des statistiques rétrospectives fiables ont pu être collectées.

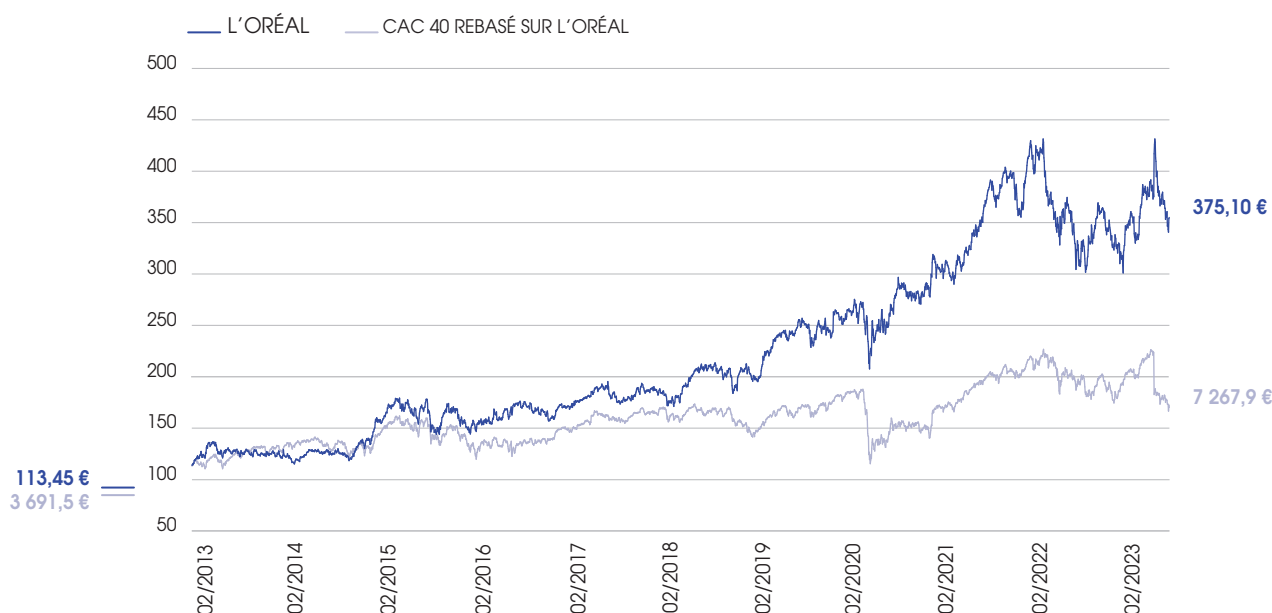
Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2020				
Janvier	276,20	251,90	264,74	120,55
Février	278,50	235,20	263,14	174,09
Mars	263,10	196,00	236,42	311,80
Avril	265,30	229,00	245,98	146,41
Mai	263,50	239,10	250,20	131,00
Juin	287,60	255,10	272,29	168,14
Juillet	297,20	279,50	288,10	139,07
Août	286,50	272,30	279,18	113,46
Septembre	285,40	269,30	278,15	127,18
Octobre	295,00	275,10	284,23	120,11
Novembre	321,40	276,80	306,99	177,19
Décembre	314,10	294,20	305,11	119,92

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2021				
Janvier	316,10	290,10	300,54	117,79
Février	320,00	292,40	308,61	126,93
Mars	329,10	304,00	318,50	127,93
Avril	350,65	322,45	338,72	125,10
Mai	372,40	340,70	355,23	122,41
Juin	395,95	367,00	382,72	155,30
Juillet	388,75	360,45	377,23	130,22
Août	406,25	381,55	396,34	114,68
Septembre	402,65	356,85	385,89	147,22
Octobre	394,95	351,00	370,41	147,63
Novembre	430,45	392,75	413,21	162,73
Décembre	433,65	395,55	415,82	132,42

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2022				
Janvier	431,95	361,45	389,93	162,86
Février	385,25	328,80	360,53	189,65
Mars	376,10	322,50	351,31	207,06
Avril	376,35	334,35	357,78	149,80
Mai	345,10	300,90	320,72	167,03
Juin	343,95	300,45	321,03	136,81
Juillet	373,00	323,05	343,60	138,24
Août	372,15	339,00	359,07	103,39
Septembre	361,70	319,70	337,10	138,33
Octobre	341,10	304,05	324,84	131,76
Novembre	356,70	300,70	338,17	138,13
Décembre	364,80	330,00	345,40	114,74

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2023				
Janvier	388,40	334,30	370,64	128,25
Février	393,60	364,20	381,50	143,21

Évolution du cours de l'action L'Oréal par rapport à l'indice CAC 40 du 31 décembre 2011 au 28 Février 2023



7.5.2.2. Rentabilité totale pour l'actionnaire

Parmi les différents indicateurs économiques et financiers de mesure de la création de valeur, L'Oréal a retenu la « rentabilité totale pour l'actionnaire » (souvent intitulée Total Shareholder Return : TSR). Cet indicateur constitue, en effet, une mesure synthétique qui intègre à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes (hors avoirs fiscaux avant le 1^{er} janvier 2005).

7.5.2.2.1. Évolution sur 5 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (en euros)	Revenus (en euros)	Nombre d'actions après l'opération
29.12.2017	Achat de 82 actions à 184,95 €	15 165,90		82
27.04.2018	Dividende : 3,55 € par action		291,10	82
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 196,90 €	393,80		84
30.04.2019	Dividende : 3,85 € par action		323,40	84
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 245,10 €	490,20		86
07.07.2020	Dividende : 3,85 € par action		331,10	86
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 288,30 €	576,60		88
29.04.2021	Dividende : 4,00 € par action		352,00	88
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 343,10 €	686,20		90
29.04.2022	Dividende : 4,80 € par action		432,00	90
30.12.2022	Ré-investissement : achat de 2 actions à 348,90 €	697,80		92
TOTAL		18 010,50	1 729,60	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		16 280,89		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2022 (92 titres à 333,60 euros, cours au 30 décembre 2022 ⁽¹⁾) : 30 691 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 2 en 5 ans (inflation cumulée sur 5 ans = 9,73 % - Source INSEE) et le capital final représente 1,9 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 14 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 30 décembre 2022, hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

(1) Le dernier jour de Bourse de l'année 2022 est le vendredi 30 décembre 2022.

7.5.2.2.2. Évolution sur 10 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (en euros)	Revenus (en euros)	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2012	Achat de 143 actions à 104,90 €	15 000,7		143
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		328,90	143
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 134,05 €	402,15		146
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		365,00	146
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 123,90 €	371,70		149
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action		402,30	149
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 168,60 €	505,80		152
03.05.2016	Dividende : 3,10 € par action		471,20	152
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 157,80 €	473,40		155
03.05.2017	Dividende : 3,30 € par action		511,50	155
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 184,55 €	553,65		158
27.04.2018	Dividende : 3,55 € par action		560,90	158
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 196,90 €	590,70		161
30.04.2019	Dividende : 3,85 € par action		619,85	161
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 245,10 €	735,30		164
07.07.2020	Dividende : 3,85 € par action		631,40	164
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 288,30 €	864,90		167
29.04.2021	Dividende : 4,00 € par action		668,00	167
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 343,10 €	686,20		169
29.04.2022	Dividende : 4,80 € par action		811,20	169
30.12.2022	Ré-investissement : achat de 3 actions à 348,90 €	1 046,70		172
TOTAL		21 231,20	5 370,25	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		15 860,94		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2022 (172 titres à 333,6 euros, cours au 30 décembre 2022 ⁽¹⁾) : 57 379 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 3,8 en 10 ans (inflation cumulée sur 10 ans = 12,99 % - Source INSEE) et le capital final représente 3,6 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 14 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 30 décembre 2022, hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

(1) Le dernier jour de Bourse de l'année 2022 est le vendredi 30 décembre 2022.

7.5.2.2.3. Évolution sur 20 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes et rompus de droits d'attribution

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (en euros)	Revenus (en euros)	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2002	Achat de 207 actions à 72,55 €	15 017,9		207
27.05.2003	Dividende : 0,64 € par action		132,48	207
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 61,10 €	183,30		210
14.05.2004	Dividende : 0,73 € par action		153,30	210
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 63,65 €	190,95		213
11.05.2005	Dividende : 0,82 € par action		174,66	213
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 56,50 €	226,00		217
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action		217,00	217
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 72,65 €	217,95		220
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		259,60	220
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 86,67 €	260,01		223
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		307,74	223
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 76,21 €	381,05		228
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		328,32	228
	Ré-investissement : achat de 7 actions à 52,02 €	364,11		235
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		352,50	235
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 76,77 €	383,85		240
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		432,00	240
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 85,79 €	514,74		246
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		492,00	246
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 92,84 €	557,04		252
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		579,60	252
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 134,05 €	670,25		257
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		642,50	257
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 123,90 €	743,40		263
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action		710,10	263
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 168,60 €	843,00		268
03.05.2016	Dividende : 3,10 € par action		830,80	268
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 157,80 €	946,80		274
03.05.2017	Dividende : 3,30 € par action		904,20	274
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 184,55 €	922,75		279
27.04.2018	Dividende : 3,55 € par action		990,45	279
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 196,90 €	1 181,40		285
30.04.2019	Dividende : 3,85 € par action		1 097,25	285
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 245,10 €	1 225,50		290
07.07.2020	Dividende : 3,85 € par action		1 116,50	290
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 288,30 €	1 153,20		294
29.04.2021	Dividende : 4,00 € par action		1 176,00	294
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 343,10 €	1 372,40		298
29.04.2022	Dividende : 4,80 € par action		1 430,40	298
30.12.2022	Ré-investissement : achat de 5 actions à 348,90 €	1 744,50		303
TOTAL		29 100,05	12 327,40	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		16 772,64		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2022 (303 titres à 333,6 euros, cours au 30 décembre 2022 ⁽¹⁾) : 101 081 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 6,7 en 20 ans (inflation cumulée sur 20 ans = 30,89 % - Source INSEE) et le capital final représente 6 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 9,8 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 30 décembre 2022 et hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

7.5.2.3. Dividendes

Le délai de prescription des dividendes est de 5 ans. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont reversés à la Caisse des Dépôts et Consignations.

(1) Le dernier jour de Bourse de l'année 2022 est le vendredi 30 décembre 2022.

7.6. Politique d'information et dialogue actionnarial

L'Oréal s'attache à faire progresser la qualité de l'information financière et veille à maintenir un dialogue régulier avec ses actionnaires et avec les investisseurs français et internationaux. Au-delà des obligations légales, une palette complète d'outils d'information et de communication sont proposés à tous les interlocuteurs pour mieux appréhender le modèle d'affaires de L'Oréal et le potentiel du marché de la beauté. Ils comprennent des supports éditoriaux, y compris digitaux sur le site L'Oréal Finance, des événements et rencontres actionnariales organisés sous format présentiel et en webconférence, et des conférences d'investisseurs et roadshows.

7.6.1. Des outils complémentaires de communication

Soucieuse d'offrir une information transparente et accessible, la Direction de la Communication Financière de L'Oréal a partagé en 2022, année encore marquée par le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19, avec l'ensemble de la communauté financière une information financière et extra-financière riche et complète. Elle s'appuie sur des outils de communication qui accordent une place significative au digital :

- L'Oréal met à disposition deux publications annuelles exhaustives et complémentaires, le Rapport Annuel et le Document d'Enregistrement Universel, et une publication semestrielle avec le Rapport financier semestriel ; elles sont consultables et téléchargeables sur le site www.loreal-finance.com. En 2022, une version interactive du Document d'Enregistrement Universel a été publiée pour permettre une meilleure interactivité et accessibilité aux contenus.
- Le site Internet www.loreal-finance.com rassemble l'ensemble de l'information financière et extra-financière. Il évolue régulièrement dans son contenu et son ergonomie pour un accès toujours plus facile et rapide à l'information.
- L'application mobile L'Oréal Finance, disponible sur l'App Store et Google Play, permet de garder l'actualité L'Oréal Finance à portée de main. Téléchargée plus de 64 000 fois depuis sa création, elle est très appréciée des professionnels et des actionnaires individuels.
- La Lettre Aux Actionnaires et les *e-newsletters* permettent de tenir informés régulièrement les actionnaires et les abonnés lors de chacun des grands événements du Groupe.
- Le Guide « Entrez dans l'aventure L'Oréal » présente le modèle d'affaires de L'Oréal et explique les avantages du nominatif pour répondre aux interrogations des actionnaires sur ce mode de détention.
- Plusieurs best-of des grands événements de l'année ont été réalisés et mis en ligne sur le site L'Oréal Finance pour permettre aux actionnaires de revivre ces moments.
- Témoignage de la fidélité des actionnaires qui accompagnent le développement du Groupe sur le long terme, l'inscription au nominatif intéresse un nombre toujours plus grand d'entre eux. Grâce au dividende majoré et aux avantages liés à ce mode de détention, le nominatif offre aux actionnaires le moyen de se faire connaître, d'avoir un accès systématique et régulier à l'information, et de participer ainsi au développement du Groupe.

En 2022, le Groupe et la Direction de la Communication Financière ont été récompensés :

- Le 28 juin, en recevant les Palmes d'or des jeunes actionnaires, créées par l'EDHEC Business School et la Fédération des investisseurs et des clubs d'investissement (F2IC) pour l'information et la communication à destination de nos actionnaires.
- Le 5 juillet, le Directeur Général Administration et Finances, a reçu le Grand Prix de la Raison d'Être et des engagements ESG lors de la cérémonie des Grands Prix de l'Assemblée Générale et de la Mixité 2022, organisée par l'Institut du Capitalisme Responsable.
- Le 20 septembre, le Président a reçu le prix 2022 de la Fondation Appeal of Conscience pour son engagement de longue date en faveur de la responsabilité sociale des entreprises.
- Le 10 novembre, et pour la 2^{de} année consécutive, à l'occasion de la 21^e cérémonie des Investor Awards, en recevant le prix du Meilleur site internet pour L'Oréal-finance.com par Boursorama.
- Le 1^{er} décembre, L'Oréal a reçu le Grand Trophée d'Or des meilleures relations actionnaires du CAC40 décerné par le journal Le Revenu.
- Le 7 décembre, à l'occasion du Grand Prix Stratégies du Luxe, le Rapport annuel 2021 de L'Oréal a été doublement récompensé, en recevant le trophée d'Or du meilleur site internet (dans la catégorie Digital / Mobile) et le trophée de Bronze de la meilleure communication d'entreprise.

7.6.2. De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi

En 2022, des événements ont été organisés, certains sous format digital, pour maintenir la relation et les échanges. Ainsi :

- La Direction de la Communication Financière et la Direction Relations Investisseurs ont organisé une réunion d'information financière et des conférences téléphoniques destinées aux analystes et investisseurs institutionnels. Les journalistes qui suivent l'industrie cosmétique ont été conviés. Les présentations des résultats financiers du Groupe et de l'activité des Divisions ont été retransmises en direct sur le site Internet www.loreal-finance.com. Toutes les informations présentées ont été mises à disposition sur ce site, le jour même de leur publication, à l'occasion des résultats annuels et des résultats semestriels, ainsi que lors des conférences d'investisseurs.
- L'Assemblée Générale a été intégralement retransmise en direct et en différé, en français et en anglais, sur le site L'Oréal Finance. Depuis plusieurs années, les actionnaires ont la possibilité de voter à distance via la plateforme *Votaccess*. Cette année, afin de respecter la démocratie actionnariale et ainsi favoriser le dialogue avec les actionnaires, et en complément du dispositif légalement encadré des questions écrites, L'Oréal a mis en place une adresse e-mail dédiée pour recevoir, dans les jours précédents l'Assemblée Générale ⁽¹⁾, toutes leurs questions à poser en direct au management. Les actionnaires ont également eu l'opportunité de poser leurs questions via une plateforme électronique, en amont et pendant l'Assemblée Générale. Cette retransmission a été suivie par plus de 2 000 actionnaires.

(1) Dans le cadre de l'Assemblée Générale (pour plus d'informations voir le chapitre 7.1.4. « Assemblée Générale »).

- L'Oréal a participé, comme partenaire privilégié, pour la 2^{de} année consécutive, au e-salon digital de Boursorama (BoursorLive), les 27 et 28 juin 2022. Le stand virtuel de L'Oréal a accueilli près de 700 visiteurs qui ont pu télécharger les documents et publications et aussi interagir avec le service Actionnaires Individuels du Groupe. Le Directeur Général Administration et Finances de L'Oréal, a présenté le modèle de L'Oréal lors d'une webconférence et a répondu aux questions des internautes ; cette présentation a réuni de nombreux actionnaires et a enregistré près de 16 000 vues en replay. L'Oréal a participé également lors de ce salon à une table ronde intitulée « Investir au féminin » avec environ 13 000 vues en replay.
- Le 30 juin, le Directeur Général Administration et Finances a participé à la conversation digitale *The Bull Club* « Conversation avec des leaders » proposée par eToro, la 1^{ère} communauté d'investissement social.
- Le Directeur Général de L'Oréal a présenté le Groupe, sa stratégie, ses engagements ainsi que sa politique actionnariale, lors d'une webconférence sur Boursorama le 21 septembre 2022. Elle a été visionnée plus de 27 000 fois en différé.
- L'Oréal a participé à l'édition 2022 d'Investir Day, une version hybride en digital les lundis 14, 21 et 28 novembre 2022 et en présentiel au Carrousel du Louvre de Paris le 29 novembre 2022. Cette édition a enregistré la participation de près de 6 800 personnes, dont 4 300 au Carrousel du Louvre. À cette occasion, le Directeur Général Administration et Finances de L'Oréal, la Directrice des Investissements de Bold, la Directrice de l'Open Innovation Digitale et le Directeur Manager Projet Beauty Tech sont intervenus.
- Au total, les diverses conférences organisées en 2022 ont occasionné près de 100 000 vues en différé.
- Véritable organe de concertation et de dialogue avec les actionnaires individuels, le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels regroupe 12 actionnaires nommés pour trois ans. Représentatifs de l'actionnariat individuel de L'Oréal, ils participent activement, par leur réflexion et leurs travaux, au développement et à l'enrichissement de la communication financière du Groupe et en sont les ambassadeurs. En 2022, le Comité Consultatif s'est réuni à trois reprises dont le 16 juin 2022 lors du salon Vivatech. Ses membres ont pu explorer le stand de L'Oréal, expérimenter ses innovations Beauty Tech et rencontrer les experts du Groupe.
- La Direction des Relations Investisseurs (DRI) organise tout au long de l'année de très nombreuses rencontres avec les investisseurs institutionnels des principales places financières mondiales. Au total, ce sont plus de 600 investisseurs qui ont été ainsi rencontrés en 2022.
- Enfin, un numéro vert pour la France (0 800 66 66 66) et l'étranger (+ 33 1 40 14 80 50) est à la disposition des actionnaires de L'Oréal. Un serveur vocal interactif permet, 24 heures sur 24, d'accéder aux informations sur le cours de Bourse, le calendrier de l'actionnaire ou un résumé du dernier communiqué. Le service Actionnaires est également disponible à ce numéro pendant les horaires d'ouverture (entre 8h45 et 18h00, heure de Paris).

7.6.3. Agenda financier 2023

09.02.2023	Résultats Annuels 2022
19.04.2023	Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2023
21.04.2023	Assemblée Générale Mixte
Juillet 2023 *	Chiffre d'affaires et résultats 1 ^{er} semestre 2023
Octobre 2023 *	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2023

* La date précise sera indiquée sur le site internet www.loreal-finance.com.

7.6.4. Communiqués financiers publiés en 2022

09.02.2022	Résultats Annuels 2021
17.03.2022	Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2022 / Document d'Enregistrement Universel 2021
22.03.2022	L'Oréal réalise sa 1 ^{ère} émission obligataire de 3 milliards € dont une tranche assortie d'un cadre de référence RSE
19.04.2022	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2022
21.04.2022	Assemblée Générale Mixte et Conseil d'Administration du 19 avril 2022
17.05.2022	L'Oréal annonce le lancement de sa 3 ^{ème} opération d'actionnariat salarié
28.07.2022	Résultats semestriels 2022
01.08.2022	Mise à disposition du Rapport Financier Semestriel 2022
23.09.2022	L'Oréal signe un accord pour l'acquisition de Skinbetter Science
20.10.2022	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2022

Voir le site www.loreal-finance.com comprenant l'ensemble des informations réglementées publiées en 2022.

Assemblée Générale

8.1	Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du vendredi 21 avril 2023	366
8.1.1	Partie ordinaire	367
8.1.2	Partie extraordinaire	378
8.2	Rapports des Commissaires aux Comptes	385
8.2.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	385
8.2.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés	386



8.1. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du vendredi 21 avril 2023

Ordre du jour

À caractère ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2022
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022
3. Affectation du bénéfice de l'exercice 2022 et fixation du dividende
4. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon
5. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Fabienne Dulac
6. Fixation du montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat
7. Approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce
8. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président du Conseil d'Administration
9. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus en sa qualité de Directeur Général
10. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs
11. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration
12. Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général
13. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

À caractère extraordinaire

14. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires
15. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres
16. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces consentis à la Société
17. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires
18. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une opération d'actionariat des salariés
19. Approbation du projet d'apport partiel d'actif soumis au régime des scissions consenti par la Société à sa filiale L'Oréal France, des branches complètes et autonomes d'activités Affaires Marché France et Domaines d'Excellence, ainsi que la totalité des actions composant le capital de la société Luxury of Retail
20. Approbation du projet d'apport partiel d'actif soumis au régime des scissions consenti par la Société à sa filiale L'Oréal International Distribution, de la branche complète et autonome d'activité L'Oréal International Distribution
21. Pouvoirs pour formalités

8.1.1. Partie ordinaire

Résolutions 1, 2 et 3 : Approbation des comptes annuels (sociaux et consolidés) de l'exercice 2022, affectation du bénéfice et fixation du dividende

| EXPOSÉ DES MOTIFS

Au vu des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, l'Assemblée est appelée à approuver :

- les comptes sociaux de l'exercice 2022, avec un compte de résultat qui fait ressortir en 2022 un bénéfice net de 12 343 116 730,68 euros contre 3 860 498 991,57 euros en 2021 ; et
- les comptes consolidés de l'exercice 2022.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport Financier Annuel 2022 et leurs principaux éléments figurent dans le dossier de convocation de cette Assemblée.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale :

- un dividende ordinaire par action de 6,00 euros, soit une croissance de son montant de 25 % par rapport au dividende de l'exercice précédent.

Le taux de distribution du dividende ordinaire (dividende ordinaire versé/résultat net dilué par action hors éléments non récurrents, part du groupe) serait de 53,3 % en 2022. Sur les cinq derniers exercices, ce taux s'élevait à :

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Taux de distribution	53,4 %	54,4 %	49,7 %	54,8 %	54,4 %

- un dividende majoré par action de 6,60 euros, correspondant à une majoration de 10 % du dividende ordinaire.

Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2020 au plus tard, et qui le resteront sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en 2023. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice écoulé.

Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 26 avril 2023 à zéro heure (heure de Paris), et payés le 28 avril 2023.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu par l'article 158 3. 2° du Code général des impôts, applicable en cas d'option du bénéficiaire personne physique pour l'imposition de ses revenus de capitaux mobiliers au barème progressif de l'impôt sur le revenu.

Première résolution : approbation des comptes sociaux de l'exercice 2022

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve le Rapport du Conseil d'Administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice 2022, tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports, faisant ressortir un bénéfice net de 12 343 116 730,68 euros, contre 3 860 498 991,57 euros au titre de l'exercice 2021.

Deuxième résolution : approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2022 ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports.

Troisième résolution : affectation du bénéfice de l'exercice 2022 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2022 s'élevant à 12 343 116 730,68 euros :

Aucune dotation à la réserve légale, celle-ci s'élevant déjà à plus du dixième du capital social

Montant attribué aux actionnaires à titre de dividende ⁽¹⁾ (y compris le dividende majoré)	3 245 474 994,00 €
Solde affecté au compte « Autres réserves »	9 097 641 736,68 €

(1) En ce compris un premier dividende égal à 5 % des sommes dont les titres sont libérés, soit la totalité du capital.

Ce montant est calculé sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2022 et sera ajusté en fonction :

- du nombre d'actions émises entre le 1^{er} janvier 2023 et la date de paiement de ce dividende suite à l'acquisition définitive d'actions nouvelles attribuées gratuitement et ayant droit audit dividende ;

- du nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré compte tenu des cessions ou du transfert dans un compte au porteur entre le 1^{er} janvier 2023 et la date de mise en paiement du dividende.

L'Assemblée fixe en conséquence le dividende ordinaire à 6,00 euros par action, le dividende majoré s'établissant à 6,60 euros par action. Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2020 au plus tard, et qui resteront inscrites sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, étant précisé que le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividendes ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social. Les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 26 avril 2023 à zéro heure (heure de Paris) et payés le 28 avril 2023.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au compte « Autres réserves ».

Pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende est imposé à l'impôt sur le revenu à un taux forfaitaire mais peut être imposable, sur option de l'actionnaire, au barème progressif. Dans ce dernier cas, le dividende est éligible à l'abattement qui résulte de l'article 158 3.2° du Code général des impôts.

Le tableau ci-dessous récapitule le montant des dividendes distribués, intégralement éligibles à l'abattement prévu à l'article 158 3.2° du Code général des impôts, au titre des trois exercices précédents :

	2019	2020	2021
Dividende ordinaire par action	3,85 €	4,00 €	4,80 €
Majoration du dividende par action	0,38 €	0,40 €	0,48 €

Résolutions 4 et 5 : Mandats d'administrateurs

| EXPOSÉ DES MOTIFS

1. Composition du Conseil d'Administration de la Société au 31 décembre 2022

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

Les administrateurs sont attentifs et vigilants, et exercent leurs fonctions avec une totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer en toute indépendance aux décisions ou travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Jean-Paul Agon, 66 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. Après une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général en 2011. Depuis le 1^{er} mai 2021, Jean-Paul Agon exerce la fonction de Président du Conseil d'Administration. Administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président du Comité Stratégie et Développement Durable. En outre, Jean-Paul Agon est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.

Nicolas Hieronimus, 58 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1987. Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Marketing des Laboratoires Garnier en 1993. Après une carrière internationale comme Directeur de la Division Garnier Maybelline au Royaume-Uni, Directeur Général France puis International de L'Oréal Paris, Directeur Général de L'Oréal Mexique, Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Général de la Division des Produits Professionnels et rejoint le Comité Exécutif en 2008. En 2011, il est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe, fonction qu'il a assurée jusqu'à fin 2018. En 2013, Nicolas Hieronimus devient Directeur Général des Divisions Sélectives (Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels). Il est nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions en mai 2017. Nicolas Hieronimus est Directeur Général de L'Oréal depuis le 1^{er} mai 2021. Il est administrateur de L'Oréal depuis avril 2021 et préside le Fonds L'Oréal pour les Femmes.

Françoise Bettencourt Meyers, 69 ans, fille de Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012, Présidente du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest, Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller et Présidente d'Honneur de la Fondation Pour l'Audition. Françoise Bettencourt Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1997. Vice-Présidente du Conseil d'Administration depuis 2020, Françoise Bettencourt Meyers est membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Paul Bulcke, 68 ans, de nationalité belge et suisse, après avoir poursuivi une carrière internationale au plus haut niveau au sein du groupe Nestlé avec notamment différentes responsabilités en Europe et en Amérique Latine, est nommé Directeur Général de Nestlé S.A. en 2004 en charge de la zone Amériques, avant de devenir Administrateur délégué de Nestlé S.A. de 2008 à 2016. Paul Bulcke est Président du Conseil d'Administration de Nestlé depuis 2017. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017. Paul Bulcke est Vice-Président du Conseil d'Administration, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Sophie Bellon, 61 ans, est Présidente du Conseil d'Administration et Directrice Générale de Sodexo. Après une carrière aux États-Unis dans la finance, elle rejoint Sodexo en 1994 où elle occupe différentes responsabilités, notamment la Direction du pôle Entreprises France puis la Direction de la Stratégie Recherche Développement Innovation. Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015, Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance ainsi que du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Patrice Caine, 52 ans, est Président-Directeur Général du groupe Thales depuis décembre 2014 après avoir occupé des postes de direction dans différentes unités (Aéronautique et Navale, Communication, Navigation et Identification, Air Systems, Produits de Radiocommunications, Réseau et Systèmes d'Infrastructure et Systèmes de Protection) de 2002 à 2013. Patrice Caine est administrateur de L'Oréal depuis 2018, membre du Comité Stratégie et Développement Durable et du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Fabienne Dulac, 55 ans, est Directrice de la Transformation du groupe Orange à compter d'avril 2023 et membre de son Comité Exécutif depuis 2015. Elle a rejoint ce groupe en 1997 où elle a occupé différentes responsabilités dans le marketing, le business développement, la communication, le digital, avant d'assurer la Direction Générale d'Orange France de 2015 à avril 2023. Elle assure la mise en place des grands projets de transformation du groupe Orange. Elle est également administrateur de La Française des Jeux. Fabienne Dulac est administrateur de L'Oréal depuis 2019. Elle est membre du Comité d'Audit et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Belén Garijo, 62 ans, de nationalité espagnole, est Présidente du Directoire et Directrice Générale du groupe Merck. Belén Garijo occupait précédemment les fonctions de Président-Directeur Général de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe Merck. Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis 2014 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

Béatrice Guillaume-Grabisch, 58 ans, est Directrice Générale Ressources Humaines et Business Services du groupe Nestlé qu'elle a rejoint en 2013. Elle était auparavant Directrice Générale de Nestlé Allemagne, après une carrière dans différents groupes de biens de consommation (Colgate-Palmolive, Beiersdorf, Johnson & Johnson, L'Oréal, Coca-Cola). Béatrice Guillaume-Grabisch est administrateur de L'Oréal depuis 2016 et membre du Comité d'Audit.

Thierry Hamel, 68 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1979, il a effectué une grande partie de sa carrière dans la Division Produits Professionnels où il exerce les fonctions de Chef de Projet Excellence Commerciale & Engagement Professionnel de la Division Produits Professionnels en France. Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés en avril 2022 par la CFE-CGC pour une période de quatre ans.

Ilham Kadri, 53 ans, de nationalité française et marocaine, est Présidente du Comité Exécutif et CEO de Solvay qu'elle rejoint en mars 2019. Mme Kadri occupait depuis 2013 les fonctions de *Chief Executive Officer* et Présidente de la société américaine Diversey, après avoir exercé des responsabilités dans la recherche & développement, la vente, le marketing, la stratégie, la gestion d'activités et le digital dans des entreprises industrielles de premier plan (Shell, UCB, Dow, Sealed Air, etc.). Elle est également administratrice d'A.O. Smith Corporation. Ilham Kadri est administrateur de L'Oréal depuis 2020 et membre du Comité d'Audit.

Jean-Victor Meyers, 36 ans, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011 et membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest. Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

Nicolas Meyers, 34 ans, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis 2011 et membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest depuis 2016. Il est administrateur de la Fondation Bettencourt Schueller depuis 2012. Il est administrateur de L'Oréal depuis 2020 et membre du Comité d'Audit.

Virginie Morgon, 53 ans, a été Présidente du Directoire d'Eurazeo de 2008 à février 2023, après 16 années chez Lazard. Elle est Co-Chair du Comité de Paris Human Rights Watch. Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et Présidente du Comité d'Audit.

Alexandre Ricard, 50 ans, est Président-Directeur Général de Pernod Ricard depuis février 2015. Après avoir travaillé sept ans en conseil en stratégie chez Accenture et en fusions et acquisitions chez Morgan Stanley, Alexandre Ricard rejoint le groupe Pernod Ricard en 2003 au sein du département Audit et Développement du siège. Fin 2004, il est nommé Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers, puis, en septembre 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free. Alexandre Ricard est nommé Président-Directeur Général d'Irish Distillers en 2008, et intègre le Comité Exécutif de Pernod Ricard. En 2011, il rejoint la Direction Générale de Pernod Ricard en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution. Alexandre Ricard est administrateur depuis avril 2021 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

Benny de Vlieger, 58 ans, a rejoint L'Oréal Belgique en 1989, il exerce les fonctions de Représentant pour la Division des Produits Publics en Belgique. Benny de Vlieger a été désigné administrateur représentant les salariés en avril 2022 par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) pour une période de quatre ans.

2. Résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023

Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon

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

Mme Sophie Bellon est Présidente-Directrice Générale du groupe Sodexo, après avoir occupé pendant plus de 20 ans différentes responsabilités au sein de ce groupe.

Sodexo, leader mondial des services de qualité de vie, est implanté dans 53 pays et compte 422 000 collaborateurs dans le monde.

Mme Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015. Elle est Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Elle préside le Comité des Nominations et de la Gouvernance jusqu'au 21 avril 2023, Patrice Caine lui succèdera à compter de cette date, Mme Bellon demeurant membre de ce Comité. Mme Bellon était également membre du Comité d'Audit jusqu'en avril 2022.

Mme Bellon est une administratrice indépendante, très impliquée dans les travaux des Comités, qui apporte au Conseil sa connaissance pluridisciplinaire de l'entreprise, son ouverture internationale, sa maîtrise des sujets de gouvernance, sa vision stratégique et ses engagements en matière de responsabilité sociale et sociétale.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 100 % pour les réunions du Conseil d'Administration et à 98 % pour les réunions des Comités.

Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Fabienne Dulac

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

Mme Dulac est Directrice de la Transformation du groupe Orange à compter d'avril 2023 et membre de son Comité Exécutif depuis 2015. Elle a rejoint ce groupe en 1997 où elle a occupé différentes responsabilités dans le marketing, le business développement, la communication, le digital, avant d'assurer la Direction Générale d'Orange France de 2015 à avril 2023. Elle assure la mise en place des grands projets de transformation du groupe Orange.

Elle est également administrateur de La Française des Jeux.

Mme Fabienne Dulac est administrateur de L'Oréal depuis 2019. Elle est membre de deux Comités : le Comité d'Audit et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Elle exerce son mandat d'administratrice indépendante avec beaucoup d'engagement et une grande liberté de jugement. Elle apporte au Conseil d'Administration de L'Oréal sa connaissance de l'industrie du numérique, du consommateur et de la relation client, son expertise en Ressources Humaines et son expérience de pilotage d'une organisation en forte transformation.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 88 % pour les réunions du Conseil d'Administration et à 84 % pour les réunions des Comités.

3. Composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023

Si l'Assemblée Générale approuve en 2023 les renouvellements qui lui sont proposés, les échéances des mandats des 16 administrateurs de la Société seront les suivantes :

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (à l'issue de l'Assemblée Générale 2023)	Âge	F / H	Nationalité	Fin de mandat	Comités du Conseil							
					CSDD	Audit	Gouv.	Rem.				
Dirigeants mandataires sociaux	M. Jean-Paul Agon – Président du Conseil				66	H	Française	2026	P			
	M. Nicolas Hieronimus – Directeur Général				59	H	Française	2025				
F. Bettencourt Meyers et sa Famille	Mme F. Bettencourt Meyers – Vice-Présidente				69	F	Française	2025	●		●	●
	M. Jean-Victor Meyers				36	H	Française	2024	●			
	M. Nicolas Meyers				34	H	Française	2024		●		
Administrateurs liés à Nestlé	M. Paul Bulcke – Vice-Président				68	H	Belge-Suisse	2025	●		●	●
	Mme Béatrice Guillaume-Grabisch				58	F	Française	2024		●		
	Mme Sophie Bellon				61	F	Française	2027			●	P
Administrateurs indépendants ■	M. Patrice Caine				53	H	Française	2026	●		P	
	Mme Fabienne Dulac				55	F	Française	2027		●		●
	Mme Belén Garijo				62	F	Espagnole	2026				●
	Mme Ilham Kadri				54	F	Française-Marocaine	2024		●		
	Mme Virginie Morgon				53	F	Française	2025			P	
	M. Alexandre Ricard				50	H	Française	2025	●			
Administrateurs représentant les salariés	M. Benny de Vlieger				58	H	Belge	2026		●		
	M. Thierry Hamel				68	H	Française	2026				●

■ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.

P Président du Comité.

● Membre du Comité.

3.1. Indépendance des administrateurs

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance propose chaque année au Conseil d'Administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard de leur indépendance selon les critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

L'examen de l'indépendance de ces administrateurs a été réalisé par le Conseil d'Administration sur la base notamment de l'étude des relations existantes entre la Société et les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des mandats.

Si l'Assemblée Générale approuve les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés par le Conseil d'Administration, le nombre d'administrateurs indépendants sera de 7 sur 14, soit un taux d'indépendance de 50 % (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code AFEP-MEDEF).

3.2. Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Si l'Assemblée Générale approuve les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés, le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration serait de

7 sur 14 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit un taux de représentation des femmes de 50 % (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code de commerce).

3.3. Durée du mandat et nombre minimal d'actions détenues

Le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale de la Société a une durée de quatre ans ou une durée inférieure pour permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Le mandat d'un administrateur qui n'est pas nommé par l'Assemblée Générale est de quatre ans.

Les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale détiennent chacun un minimum de 250 actions L'Oréal : 125 actions au minimum au jour de leur nomination par l'Assemblée Générale et le solde au plus tard dans les 24 mois suivant cette nomination (voir paragraphe 3.7. du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration reproduit au paragraphe 2.3.6. du Document d'Enregistrement Universel 2022). La liste complète des fonctions des administrateurs figure au paragraphe 2.2.2 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Quatrième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cinquième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Fabienne Dulac

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Mme Fabienne Dulac.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Résolution 6 : Fixation du montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat**| EXPOSÉ DES MOTIFS**

Dans l'objectif de mieux rémunérer la participation aux Comités dont l'importance des travaux est croissante, il est proposé de revoir le montant annuel maximum de la rémunération des administrateurs, inchangé depuis 2018.

Sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil propose à l'Assemblée Générale de porter le montant annuel maximum de la rémunération des administrateurs, à 1 700 000 euros (contre 1 600 000 euros).

Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale en 2018.

Les principes de répartition de cette rémunération sont décrits au paragraphe 2.4.1.1. du Document d'Enregistrement Universel 2022 et prévoient une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité.

Sixième résolution : fixation du montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de fixer à 1 700 000 euros le montant annuel global maximum alloué aux Administrateurs en rémunération de leur mandat pour l'exercice en cours et pour chacun des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision.

Résolutions 7, 8, 9, 10, 11 et 12 : Rémunération des mandataires sociaux de la Société

| EXPOSÉ DES MOTIFS

L'Assemblée Générale est appelée à approuver les rémunérations des mandataires sociaux de la Société au titre de l'exercice 2022 (vote **ex post**).

L'Assemblée Générale doit se prononcer chaque année sur les rémunérations attribuées ou versées au cours de l'exercice clos aux mandataires sociaux de la Société.

Ce vote dit **ex post** porte sur deux séries de résolutions : l'une concerne l'ensemble des mandataires sociaux, à savoir pour L'Oréal les administrateurs, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général ; l'autre concerne les seuls dirigeants mandataires sociaux de la Société, à savoir pour L'Oréal le Président du Conseil d'Administration M. Jean-Paul Agon, et le Directeur Général M. Nicolas Hieronimus.

Les actionnaires sont ainsi appelés par le vote de la **septième résolution** à approuver les informations relatives à la rémunération au titre de l'exercice 2022 de chacun des mandataires sociaux précités de la Société telles que requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce. Ces informations figurent au paragraphe 2.4.2. du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Par le vote de la **huitième résolution**, les actionnaires sont appelés à approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, en qualité de Président du Conseil d'Administration de la Société, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce. Ces informations figurent au paragraphe 2.4.2.3. du Document d'Enregistrement Universel 2022 et sont résumées dans le tableau ci-après (« Tableau récapitulatif des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au cours de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration »).

Par le vote de la **neuvième résolution**, les actionnaires sont appelés à approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général de la Société, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce. Ces informations figurent au paragraphe 2.4.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2022 et sont résumées dans le tableau ci-après (« Tableau récapitulatif des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au cours de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général »).

L'Assemblée Générale est également appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société (vote **ex ante**).

Par les **dixième à douzième résolutions**, il est proposé à l'Assemblée Générale d'approuver, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, les politiques de rémunération des mandataires sociaux de la Société. Ces politiques s'appliqueront à compter de l'exercice 2023 et ce jusqu'à ce que l'Assemblée Générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération.

Les textes de ces politiques de rémunération établies par le Conseil d'Administration figurent au paragraphe 2.4.1 du Document d'Enregistrement Universel 2022. Les actionnaires sont appelés à approuver de manière distincte :

- par le vote de la **dixième résolution**, la politique de rémunération des administrateurs de la Société établie par le Conseil d'Administration et telle que figurant au paragraphe 2.4.1.1. du Document d'Enregistrement Universel 2022 ;
- par le vote de la **onzième résolution**, la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration présentée dans le Rapport du Conseil d'Administration et telle que figurant au paragraphe 2.4.1.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2022 ;
- par le vote de la **douzième résolution**, la politique de rémunération du Directeur Général telle que figurant au paragraphe 2.4.1.2.1. du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Tableau récapitulatif des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2022 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	1 600 000 €		Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Paul Agon à 1 600 000 euros bruts en base annuelle.
Avantages accessoires à la rémunération	0 €		<ul style="list-style-type: none"> • Avantages en nature M. Jean-Paul Agon bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature.
	2 289 €		<ul style="list-style-type: none"> • Régime de prévoyance M. Jean-Paul Agon bénéficie du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

Tableau récapitulatif des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2022 ou valorisation comptable	Présentation																								
Rémunération fixe	2 000 000 €		Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir le montant de la rémunération fixe de M. Nicolas Hieronimus à 2 000 000 euros bruts en base annuelle. Ce montant est inchangé depuis 2021.																								
Rémunération variable annuelle	2 260 000 € soit 113 % de la rémunération variable annuelle cible		<p>La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. La volonté du Conseil d'Administration est d'inciter le dirigeant mandataire social exécutif autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année.</p> <p>La rémunération variable annuelle cible est de 100 % de la rémunération fixe (soit 2 000 000 euros bruts). En cas de surperformance par rapport aux objectifs, la rémunération variable annuelle pourra atteindre un maximum de 120 % de la rémunération fixe (soit 2 400 000 euros bruts).</p> <p>CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE POUR 2022</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>● Critères financiers</th> <th>60 %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget</td> <td>15 %</td> </tr> <tr> <td>• Écart de croissance du chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents</td> <td>15 %</td> </tr> <tr> <td>• Résultat d'exploitation par rapport au budget</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <td>• Bénéfice net par action par rapport au budget</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <td>• Cash-flow par rapport au budget</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <th>● Critères extra-financiers et qualitatifs</th> <th>40 %</th> </tr> <tr> <td>• Critères RSE : L'Oréal pour le Futur</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <td>• Critères Ressources Humaines</td> <td>7,5 %</td> </tr> <tr> <td>• Critères Développement digital</td> <td>7,5 %</td> </tr> <tr> <td>• Critères qualitatifs : Management</td> <td>7,5 %</td> </tr> <tr> <td>• Critères qualitatifs : Image, réputation, dialogue avec les parties prenantes</td> <td>7,5 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation. Une synthèse des réalisations pour 2022 est disponible au paragraphe 2.4.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2022.</p> <p>APPRÉCIATION POUR 2022 PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 9 FÉVRIER 2023</p> <p>Sur la base des critères d'évaluation précités, le Conseil d'Administration du 9 février 2023, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer une part variable brute de 2 260 000 euros au titre de l'année 2022, soit 113 % de l'objectif maximum, le niveau d'atteinte des critères financiers d'une part et extra-financiers et qualitatifs d'autre part s'établissant respectivement à 113,7 % et 111,9 %. Les éléments d'appréciation sont détaillés au paragraphe 2.4.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2022.</p>	● Critères financiers	60 %	• Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget	15 %	• Écart de croissance du chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents	15 %	• Résultat d'exploitation par rapport au budget	10 %	• Bénéfice net par action par rapport au budget	10 %	• Cash-flow par rapport au budget	10 %	● Critères extra-financiers et qualitatifs	40 %	• Critères RSE : L'Oréal pour le Futur	10 %	• Critères Ressources Humaines	7,5 %	• Critères Développement digital	7,5 %	• Critères qualitatifs : Management	7,5 %	• Critères qualitatifs : Image, réputation, dialogue avec les parties prenantes	7,5 %
● Critères financiers	60 %																										
• Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget	15 %																										
• Écart de croissance du chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents	15 %																										
• Résultat d'exploitation par rapport au budget	10 %																										
• Bénéfice net par action par rapport au budget	10 %																										
• Cash-flow par rapport au budget	10 %																										
● Critères extra-financiers et qualitatifs	40 %																										
• Critères RSE : L'Oréal pour le Futur	10 %																										
• Critères Ressources Humaines	7,5 %																										
• Critères Développement digital	7,5 %																										
• Critères qualitatifs : Management	7,5 %																										
• Critères qualitatifs : Image, réputation, dialogue avec les parties prenantes	7,5 %																										
	1 552 667 € soit 116,45 % de 1 333 333 € (1 333 333 € étant le prorata de 2 000 000 € de rémunération variable annuelle cible sur la période du 1 ^{er} mai au 31 décembre 2021)		<p>Pour mémoire, suite à l'approbation par l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 de la douzième résolution, une rémunération variable annuelle a été versée au titre de l'exercice 2021 pour un montant de 1 552 667 €, le Conseil d'Administration ayant considéré le 9 février 2022 que 116,45% de l'objectif était atteint.</p> <p>1 552 667 € correspond à 116,45% de 1 333 333 €, prorata de 2 000 000 € de rémunération variable annuelle cible sur la période du 1^{er} mai au 31 décembre 2021.</p>																								

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2022 ou valorisation comptable	Présentation
Actions de performance	20 000 actions de performance valorisées à 6 066 600 € (juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés)	N/A	<p>Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 21 avril 2022 (dix-neuvième résolution), le Conseil d'Administration du 13 octobre 2022 a décidé, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'attribution conditionnelle de 20 000 actions (ACAs) à M. Nicolas Hieronimus. Cette attribution s'inscrit dans la politique de rémunération 2022 définie par le Conseil d'Administration du 9 février 2022 et approuvée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.</p> <p>La juste valeur d'une ACAs du Plan du 13 octobre 2022 estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés est de 303,33 euros, soit au titre des 20 000 ACAs attribuées en 2022 à M. Nicolas Hieronimus, une juste valeur de 6 066 600 euros.</p> <p>L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour partie, de critères de performance de nature financière basés sur : <ul style="list-style-type: none"> • l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal, • l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal ; • pour partie, de critères de performance de nature extra-financière basés sur : <ul style="list-style-type: none"> • l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (ci-après les « Engagements L'Oréal pour le Futur ») : % de sites « carbone neutre »⁽¹⁾ ; % des ingrédients des formules biosourcés, traçables et issus de sources durables ; % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou biosourcée ; nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe, et • la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif. <p>Au titre du critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.</p> <p>Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.</p> <p>Au titre du critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition 65 % des Engagements L'Oréal pour le Futur, doivent être atteint en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à un certain niveau minimum, défini par le Conseil et rendu public, aucune action ne sera définitivement acquise.</p> <p>Au titre du critère lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des postes stratégiques doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.</p> <p>L'attribution d'actions dont a bénéficié M. Nicolas Hieronimus en 2022 représente 2,86 % du nombre total d'ACAs attribuées aux 2 647 bénéficiaires de ce même Plan. Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022, cette attribution d'actions ne représente pas plus de 0,6 % du capital social, étant entendu que le montant maximum attribué aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 10 % du montant total d'actions pouvant être attribuées gratuitement. Aucune option d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'incitation à long terme, n'a été consenti à M. Nicolas Hieronimus en 2022.</p>

(1) Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect Market Based (Scope 2) = 0. Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut de site "carbone neutre" ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2022 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération des administrateurs	0 €		M. Nicolas Hieronimus ne bénéficie d'aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Avantages accessoires à la rémunération	0 €		<ul style="list-style-type: none"> ● Avantages en nature M. Nicolas Hieronimus bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature. ● Régimes de protection sociale complémentaire : retraite à cotisations définies, prévoyance et frais de santé M. Nicolas Hieronimus continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social ce qui lui permettra de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Le montant de la rente résultant des cotisations patronales versée au titre du régime de retraite à cotisations définies vient en déduction de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif. Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance et mutuelle s'est élevé en 2022 à 4 217,94 euros bruts, et le montant de la cotisation patronale au régime de retraite à cotisations définies à 6 376,08 euros bruts.
	10 594,02 €		

Septième résolution : approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce

En application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce telles que présentées au paragraphe 2.4.2. du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Huitième résolution : approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration

En application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice au Président, M. Jean-Paul Agon, tels que présentés au paragraphe 2.4.2.3. du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Neuvième résolution : approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus en sa qualité de Directeur Général

En application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes et variables

composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de cet exercice au Directeur Général, M. Nicolas Hieronimus, tels que présentés au paragraphe 2.4.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Dixième résolution : approbation de la politique de rémunération des administrateurs

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée dans le rapport précité conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et reprise au paragraphe 2.4.1.1 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Onzième résolution : approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration telle que présentée dans le rapport précité conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et reprise au paragraphe 2.4.1.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Douzième résolution : approbation de la politique de rémunération du Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Directeur Général telle que présentée dans le rapport précité conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et reprise au paragraphe 2.4.1.2.1 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Résolution 13 : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions**| EXPOSÉ DES MOTIFS**

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2023, il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'Administration d'une nouvelle autorisation, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation par voie de réduction de capital ;
- leur attribution ou cession aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi française ou étrangère, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, d'attributions gratuites d'actions, de tous plans d'actionnariat des salariés ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente aux plans d'actionnariat des salariés précités ;
- l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations financières de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

La présente autorisation prendrait effet à la date de la présente Assemblée et prendrait fin à l'expiration d'un délai de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée. Elle priverait d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le prix d'achat par action ne pourrait être supérieur à 600 euros (hors frais). L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital – un maximum de 5 % du capital pour les actions acquises en vue de leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport – soit à titre indicatif au 31 décembre 2022, 53 518 656 actions pour un montant maximal de 32 111 193 720 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

Le nombre d'actions que la Société pourra acquérir ne pourra excéder :

Treizième résolution : autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Directeur Général, à acheter des actions de la Société, conformément aux articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et au Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et dans les conditions suivantes.

La Société pourra acheter ses propres actions selon les modalités définies par les lois et règlements en vigueur notamment en vue de :

- leur annulation par voie de réduction de capital ;
- leur attribution ou cession aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi française ou étrangère, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, d'attributions gratuites d'actions, de tous plans d'actionnariat des salariés ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente aux plans d'actionnariat des salariés précités ;
- l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ; et
- leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

Le prix d'achat par action ne pourra pas être supérieur à 600 euros (hors frais).

Le nombre d'actions que la Société pourra acquérir ne pourra excéder :

- pour les actions acquises en vue de leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport : 5 % du nombre de titres composant le capital de la Société à la date de réalisation de ces rachats, soit à titre indicatif au 31 décembre 2022, 26 759 328 actions pour un montant maximal de 16 055 596 860 euros ;
- pour les actions acquises en vue d'une autre finalité : 10 % du nombre de titres composant le capital de la Société à la date de réalisation de ces rachats, soit à titre indicatif au 31 décembre 2022, 53 518 656 actions pour un montant maximal de 32 111 193 720 euros ; et
- étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation prend effet à la date de la présente Assemblée et prendra fin à l'expiration d'un délai de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée. Elle prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le Conseil d'Administration aura la faculté d'affecter et de réaffecter à l'un ou l'autre de ces objectifs la totalité des actions détenues par la Société. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour mettre en œuvre la présente résolution et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire.

8.1.2. Partie extraordinaire

Résolution 14 : Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires

| EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration sa compétence pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription. Le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourrait pas avoir pour effet de porter le capital social, qui est au 31 décembre 2022 de 107 037 312,40 euros, à un montant supérieur à 149 852 237,36 euros. Ce plafond correspond à une augmentation maximale de 40 % du capital au 31 décembre 2022.

Sur ce plafond s'imputeront également les augmentations pouvant être réalisées en application de la dix-neuvième

résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022, des quinzième, seizième, dix-septième, et dix-huitième résolutions soumises au vote de la présente Assemblée.

Aucune option de surallocation n'est prévue.

La durée de validité de cette délégation serait de vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre. Cette délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Quatorzième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment à l'article L. 225-129-2, et l'article L. 22-10-49 dudit Code :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société. La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée ;
- décide que le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra pas avoir pour effet de porter le capital social qui est au 31 décembre 2022 de 107 037 312,40 euros, à un montant supérieur à 149 852 237,36 euros. Ce plafond correspond à une augmentation maximale de 40 % par rapport au capital social au 31 décembre 2022. Sur ce plafond s'imputeront également les augmentations pouvant être réalisées en application de la dix-neuvième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022, des quinzième, seizième, dix-septième, et dix-huitième résolutions soumises au vote de la présente Assemblée, étant précisé que ce montant nominal global ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits notamment des porteurs d'actions gratuites ;

- décide qu'en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation, les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions émises en vertu de la présente résolution. Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions, le Conseil d'Administration pourra offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ou limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'augmentation décidée ;
- décide que les opérations d'augmentation du capital pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la durée de la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente délégation de compétence sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet, de fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et notamment, d'une manière générale, d'accomplir tous actes et formalités, de prendre toutes décisions et de conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ; et
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Résolution 15 : Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration sa compétence pour augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées sera égal au montant global des sommes pouvant être incorporées et s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la quatorzième résolution de la présente Assemblée.

Dans l'hypothèse d'une attribution gratuite d'actions, les droits d'attribution formant rompus ne seront ni négociables

ni cessibles. Les titres correspondants seront vendus et les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires de ces droits.

La durée de validité de cette délégation serait de vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

Cette délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Quinzième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et des articles L. 22-10-49 et L. 22-10-50 du même Code :

1. délègue au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation sa compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise sous forme d'attributions d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée ;
2. décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées sera égal au montant global des sommes pouvant être incorporées et s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la quatorzième résolution de la présente Assemblée, ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette quatorzième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant nominal global ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant

d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits notamment des porteurs d'actions gratuites, d'options de souscription et d'achat d'actions ;

3. en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation, décide que le cas échéant, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-50 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus : les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions et délais prévus par la réglementation applicable ;
4. décide que les opérations d'augmentation du capital pourront être effectuées, à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la durée de la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente délégation de compétence sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale ;
5. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet, de fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et notamment, d'une manière générale, d'accomplir tous actes et formalités, de prendre toutes décisions et de conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ; et
6. prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Résolution 16 : Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces consentis à la Société

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est demandé à l'Assemblée Générale de conférer une délégation de compétence au Conseil d'Administration afin de lui permettre d'augmenter le capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces, en dehors d'une offre publique d'échange, pour procéder à d'éventuelles opérations de croissance externe.

Le Conseil statuera sur le Rapport du ou des Commissaires aux Apports portant notamment sur la valeur des apports, si celui-ci est nécessaire.

Le montant de la ou des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre serait limité à 2 %

du capital au jour de la décision d'augmentation de capital et s'imputerait sur le plafond global des augmentations de capital prévu à la quatorzième résolution de la présente Assemblée.

La durée de validité de cette délégation serait de vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

Cette délégation emporterait de par la loi suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Seizième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces consentis à la Société

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment l'article L. 225-147 dudit Code, et des articles L. 22-10-49 et L. 22-10-53 du même Code :

- délègue au Conseil d'Administration dans les conditions fixées par la loi, la faculté de procéder à une augmentation de capital en une ou plusieurs fois, dans la limite de 2 % du capital au jour de la décision d'augmentation de capital, sur le Rapport du ou des Commissaires aux Apports mentionné au 1^{er} et 2^e alinéas de l'article L. 225-147 susmentionné s'il est nécessaire, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires de la Société, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations de capital prévu à la quatorzième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette quatorzième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- décide qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre ;
- prend acte que, conformément à la loi, les actionnaires n'auront pas de droit préférentiel de souscription aux titres émis en vertu de la présente délégation ;
- décide que le Conseil d'Administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital rémunérant les apports ;
 - arrêter la liste des titres de capital ou valeurs mobilières apportées, approuver, sur le Rapport du ou des Commissaires aux Apports mentionné aux 1^{er} et 2^e alinéas de l'article L. 225-147 susmentionné s'il est nécessaire, l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des actions rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers et leur valeur, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers ;
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
 - imputer éventuellement les frais des augmentations de capital sur la prime d'apport et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - d'une manière générale, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des actions émises en vertu de la présente délégation ;
- fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente délégation ; et
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Résolutions 17 et 18 : Délégations de compétence accordées au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés et à certaines catégories de salariés à l'international, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

| EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale, au titre de la dix-septième résolution, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de l'augmentation du capital au profit des salariés du Groupe adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise.

Cette délégation, d'une durée de vingt-six mois, permettrait aux salariés des sociétés du Groupe de souscrire des actions L'Oréal en s'inscrivant, en France, dans le cadre des plans d'épargne d'entreprise.

Afin que le Conseil puisse déployer, le cas échéant, un plan mondial d'actionariat des salariés dans les meilleures conditions, il est également proposé à l'Assemblée Générale, au titre de la dix-huitième résolution, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de l'augmentation du capital au profit de salariés ou de catégories de salariés du Groupe hors de France.

Cette délégation, d'une durée de dix-huit mois, permettrait de proposer la souscription d'actions L'Oréal à des salariés ou des catégories de salariés du Groupe hors de France en adaptant les conditions de l'offre aux particularités locales.

Au titre de la dix-septième résolution, le prix d'émission ne pourrait être supérieur à la moyenne des cours constatés sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse

précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription ; la décote applicable ne pourra excéder le maximum légal de 30 %, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou son délégataire, s'il le juge opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote.

Au titre de la dix-huitième résolution, le prix d'émission serait déterminé selon des modalités similaires à celles fixées pour la dix-septième résolution et pourrait également être fixé en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionariat de droit étranger.

Il est donc demandé à l'Assemblée Générale, au titre des dix-septième et dix-huitième résolutions, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'augmentation du capital de la Société dans la limite de 1 % du capital social, soit à titre indicatif au 31 décembre 2022 par l'émission de 5 351 866 actions nouvelles, ce plafond étant commun aux dix-septième et dix-huitième résolutions. Le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur le fondement des dix-septième et dix-huitième résolutions s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la quatorzième résolution de la présente Assemblée.

Dix-septième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, de l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise ;
- décide de supprimer, au profit des salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise, le droit préférentiel de

souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, étant précisé que la souscription des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises sur le fondement de la présente résolution pourra être effectuée par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise, notamment de fonds communs de placement d'entreprise « à formule » au sens de la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers, ou tout autre organisme collectif autorisé par la réglementation ;

- fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente délégation, et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre ;
- décide de fixer à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, l'augmentation de capital qui pourrait être ainsi réalisée (soit à titre indicatif au 31 décembre 2020, une augmentation de capital social d'un montant nominal de 1 070 373,12 euros par l'émission de 5 351 866 actions nouvelles), étant précisé que le montant cumulé des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la dix-huitième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun aux dix-septième et dix-huitième résolutions ;

5. décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la quatorzième résolution de la présente Assemblée, ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette quatorzième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
6. décide que le prix de souscription pourra comporter une décote par rapport à une moyenne des cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, laquelle décote ne pourra excéder le maximum légal de 30 % de cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou son délégué, s'il le juge opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote, notamment pour tenir compte des pratiques de marché, des régimes juridiques et fiscaux applicables dans les pays de résidence des bénéficiaires de l'augmentation de capital ;
7. décide en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de l'abondement qui pourrait être versé en application du ou des règlement(s) de Plan d'Épargne d'Entreprise, et/ou au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-19 du Code du travail ;
8. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet, notamment, de :
 - fixer les conditions que devront remplir les salariés et anciens salariés éligibles pour pouvoir souscrire, individuellement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, aux titres émis en vertu de la présente délégation ;
 - arrêter la liste des sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'émission ;
 - décider le montant à émettre, les caractéristiques, le cas échéant, les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, le prix d'émission, les dates de la période de souscription et les modalités de chaque émission ;
 - fixer le délai accordé aux bénéficiaires pour la libération de leurs titres et les modalités de paiement ;
 - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ;
 - imputer, le cas échéant, les frais, droits et honoraires occasionnés par de telles émissions sur le montant des primes d'émission et prélever, le cas échéant, sur les montants des primes d'émission, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au niveau requis par la législation et la réglementation en vigueur, et, en cas d'émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement au titre de l'abondement et/ou de la décote, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions ; et
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes les décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Dix-huitième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de catégories de bénéficiaires définies ci-après ;
2. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires, aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises dans le cadre de la présente délégation et de réserver le droit de les souscrire à une ou des catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) au profit d'OPCVM ou autres entités de droit français ou étranger, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) ou permettant aux personnes mentionnées au (i) de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat ou épargne en titre de la Société ;
3. fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente délégation et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet ; étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre ;

4. décide que le prix d'émission des actions nouvelles, à émettre en application de la présente délégation, sera fixé, (i) sur la base d'une moyenne des cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration, ou du Directeur Général, fixant la date d'ouverture de la souscription, avec une décote maximale de 30 % et/ou (ii) au même prix décidé sur le fondement de la dix-septième résolution lors d'une opération concomitante, et/ou (iii) conformément aux modalités de fixation du prix de souscription d'actions de la Société en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionariat de droit étranger, en particulier dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* au Royaume-Uni ou d'un plan 401k ou 423 aux États-Unis ;
5. décide de fixer à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, l'augmentation de capital qui pourrait être réalisée (soit à titre indicatif au 31 décembre 2022, une augmentation de capital social d'un montant nominal de 1 070 373,12 euros par l'émission de 5 351 866 actions nouvelles), étant précisé que le montant cumulé des augmentations de capital pouvant être réalisées au titre de la présente résolution et de la dix-septième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun aux dix-septième et dix-huitième résolutions ;
6. décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la quatorzième résolution de la présente Assemblée, ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette quatorzième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
7. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour faire usage en une ou plusieurs fois de la présente délégation, notamment à l'effet de :
 - fixer la liste des bénéficiaires, au sein d'une ou des catégories définies ci-dessus, ou les catégories de salariés bénéficiaires de chaque émission et le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux,
 - déterminer les formules et modalités de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu, le cas échéant des contraintes de droit local applicables, et sélectionner les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales ainsi que lesdites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération,
 - décider du nombre maximum d'actions à émettre, dans les limites fixées par la présente résolution et constater le montant définitif de chaque augmentation de capital et modifier corrélativement les statuts,
 - arrêter les dates et toutes autres conditions et modalités d'une telle augmentation de capital dans les conditions prévues par la loi,
 - imputer les frais d'une telle augmentation de capital sur le montant des primes afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau montant du capital social résultant d'une telle augmentation, et
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Résolutions 19 et 20 : Apports partiels d'actifs de la Société à deux de ses filiales

| EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'approuver, dans le cadre des dix-neuvième et vingtième résolutions, deux projets d'apports partiels d'actifs de la Société à ses filiales détenues à plus de 99 % :

- un apport à L'Oréal France des branches complètes et autonomes d'activités (i) Affaires Marché France (activité de commercialisation sur le marché français des produits des quatre Divisions du Groupe – Produits Grand Public France, Produits Professionnels France, Luxe France et Cosmétique Active France), (ii) Domaines d'Excellence (activité de services au profit des filiales situées en France, réalisée par des services centraux et fonctions supports) et (iii) la totalité des actions composant le capital de la société Luxury of Retail, filiale à 100 % de la Société ;
- un apport à L'Oréal International Distribution de la branche complète et autonome d'activité International Distribution (exploitation des marques des quatre Divisions dans les pays où les marques ne sont pas commercialisées par les filiales de la Société, ainsi que l'animation mondiale du réseau de distribution).

La Société souhaite mettre en œuvre une simplification et rationalisation de son organisation afin de disposer d'un mode de fonctionnement plus performant de ses activités sur le territoire français. Ce projet de réorganisation consiste notamment à filialiser certaines activités opérationnelles de la Société dans des structures dédiées afin de leur donner leur autonomie.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé les deux projets d'apports partiels d'actifs en prenant notamment en considération les enjeux sociaux et environnementaux. Ces projets de traités ont été déposés au greffe du tribunal de commerce du siège des sociétés concernées et ont fait l'objet d'une publicité selon les modalités et délais légaux.

La date de réalisation de ces apports serait fixée au 1^{er} juillet 2023, sous réserve de prorogation au plus tard jusqu'au 31 décembre 2023.

Chaque apport serait réalisé à la valeur comptable des éléments d'actifs nets apportés, sur la base des comptes sociaux au 31 décembre 2022, avant ajustement qui sera opéré sur la base des comptes au 30 juin 2023. La totalité des parts sociales des filiales émises en rémunération des apports reviendrait à la Société.

Dix-neuvième résolution : approbation du projet d'apport partiel d'actif soumis au régime des scissions consenti par la Société, à sa filiale L'Oréal France, des branches complètes et autonomes d'activités Affaires Marché France et Domaines d'Excellence, ainsi que la totalité des actions composant le capital de la société Luxury of Retail

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance (i) du rapport du Conseil d'Administration et (ii) du projet de traité d'apport partiel d'actif (le « Traité ») conclu entre la Société et sa filiale L'Oréal France (la « Bénéficiaire »), approuve :

- le Traité par lequel la Société apporte à la Bénéficiaire, sous le régime juridique des scissions en application des dispositions des articles L. 236-1 à L. 236-6 du Code de commerce, les branches complètes et autonomes d'activités Affaires Marché France, Domaines d'Excellence et les titres Luxury of Retail ;
- l'évaluation qui est faite de la branche Affaire Marché France sur la base des valeurs comptables des éléments d'actif apportés égale à 940 750 949,40 euros et des éléments de passif pris en charge égale à 820 686 549,63 euros, soit un actif net apporté égal à 120 064 399,77 euros, sur la base des comptes sociaux de la Société au 31 décembre 2022 ;
- l'évaluation qui est faite de la branche Domaines d'Excellence sur la base des valeurs comptables des éléments d'actif apportés égale à 128 493 275,01 euros et des éléments de passif pris en charge égale à 18 939 375,96 euros, soit un actif net apporté égal à 109 553 899,05 euros, sur la base des comptes sociaux de la Société au 31 décembre 2022 ;
- l'évaluation qui est faite des titres Luxury of Retail, à la valeur comptable, soit un actif net apporté égal à 825 036,00 euros, sur la base des comptes sociaux de la Société au 31 décembre 2022 ;
- l'attribution à la Société, en rémunération de l'apport global effectué, de 25 383 118 parts nouvelles de la Bénéficiaire, d'une valeur nominale de 5 euros chacune, à créer par la Bénéficiaire en augmentation de son capital social. La différence entre la valeur l'actif net global apporté par la Société, soit 230 443 334,82 euros, et la valeur nominale des parts qui seront créées au titre de l'augmentation du capital susvisée, soit 126 915 590 euros, constituera une prime d'apport de 103 527 744,82 euros qui sera inscrite au passif du bilan de la Bénéficiaire ;
- la fixation de la date de réalisation dudit apport au 1^{er} juillet 2023 (la « Date de Réalisation »), sauf prorogation décidée par la Société et la Bénéficiaire ;
- la fixation de la date d'effet aux plans comptable et fiscal dudit apport à la Date de Réalisation.

Donne, en conséquence de ce qui précède, tous pouvoirs au Directeur Général, avec le cas échéant faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires applicables, à l'effet de :

- constater la réalisation de l'apport partiel d'actif et sa rémunération et mettre en œuvre l'ajustement tel que prévu par le Traité ;
- plus généralement, et en tant que de besoin, réitérer les termes dudit apport, établir tous actes confirmatifs ou supplétifs audit Traité, incluant la possibilité de proroger la Date de Réalisation de l'apport partiel d'actif sans que cette date puisse être postérieure au 31 décembre 2023 ;

- procéder à toutes constatations, conclusions, communications et formalités notamment la déclaration de conformité requise par les dispositions légales applicables, qui s'avèreraient nécessaires pour les besoins de la réalisation de l'apport partiel d'actif.

Vingtième résolution : approbation du projet d'apport partiel d'actif soumis au régime des scissions consenti par la Société à sa filiale L'Oréal International Distribution, de la branche complète et autonome d'activité L'Oréal International Distribution

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance (i) du rapport du Conseil d'Administration et (ii) du projet de traité d'apport partiel d'actif (le "Traité") conclu entre la Société et sa filiale L'Oréal International Distribution (la « Bénéficiaire »), approuve :

- le Traité par lequel la Société apporte à la Bénéficiaire, sous le régime juridique des scissions en application des dispositions des articles L. 236-1 à L. 236-6 du Code de commerce, la branche complète et autonome d'activité L'Oréal International Distribution ;
- l'évaluation qui en est faite sur la base des valeurs comptables des éléments d'actif apportés égale à 50 275 481,10 euros et des éléments de passif pris en charge égale à 38 683 464,42 euros, soit un actif net apporté égal à 11 592 016,68 euros, sur la base des comptes sociaux de la Société au 31 décembre 2022 ;
- l'attribution à la Société, en rémunération de l'apport effectué, de 1 277 836 parts nouvelles de la Bénéficiaire, d'une valeur nominale de 5 euros chacune, à créer par la Bénéficiaire en augmentation de son capital social. La différence entre la valeur de l'actif net apporté par la Société, soit 11 592 016,68 euros, et le montant de l'augmentation de capital, soit 6 389 180 euros, constituera une prime d'apport de 5 202 836,68 euros qui sera inscrite au passif du bilan de la Bénéficiaire ;
- la fixation de la date de réalisation dudit apport au 1^{er} juillet 2023 (la « Date de Réalisation »), sauf prorogation décidée par la Société et la Bénéficiaire ;
- la fixation de la date d'effet aux plans comptable et fiscal dudit apport à la Date de Réalisation.

Donne, en conséquence de ce qui précède, tous pouvoirs au Directeur Général, avec le cas échéant faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires applicables, à l'effet de :

- constater la réalisation de l'apport partiel d'actif et sa rémunération et mettre en œuvre l'ajustement tel que prévu par le Traité ;
- plus généralement, et en tant que de besoin, réitérer les termes dudit apport, établir tous actes confirmatifs ou supplétifs audit Traité, incluant la possibilité de proroger la Date de Réalisation de l'apport partiel d'actif sans que cette date puisse être postérieure au 31 décembre 2023 ;
- procéder à toutes constatations, conclusions, communications et formalités notamment la déclaration de conformité requise par les dispositions légales applicables, qui s'avèreraient nécessaires pour les besoins de la réalisation de l'apport partiel d'actif.

Résolution 21 : Pouvoirs pour formalités

EXPOSÉ DES MOTIFS

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

Vingt et unième résolution : pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale donne tous les pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des présentes pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

8.2. Rapports des Commissaires aux Comptes

8.2.1. Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Assemblée générale mixte du 21 avril 2023 – Dix-septième résolution

L'ORÉAL - 14, rue Royale -75008 Paris

À l'Assemblée générale de la société L'Oréal,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L.228-92 et L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L.225-180 du Code de commerce et de l'article L.3344-1 du Code du travail, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L.225-129-6 du Code de commerce et L.3332-18 et suivants du Code du travail.

Le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, est fixé à 1% du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée générale, étant précisé que le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la dix-huitième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1% du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun aux dix-septième et dix-huitième résolutions.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration, en cas d'émission d'actions ordinaires, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

À Paris La Défense, le 17 février 2023

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
David DUPONT-NOEL

Ernst & Young Audit
Céline EYDIEU-BOUTTE

8.2.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés

(Assemblée générale mixte du 21 avril 2023 – Dix-huitième résolution)

L'ORÉAL

14, rue Royale
75008 Paris

À l'Assemblée générale de la société L'Oréal,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à une ou des catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) au profit d'OPCVM ou autres entités de droit français ou étranger, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) ou permettant aux personnes mentionnées au (i) de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat salarié ou épargne en titres de la Société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de cette délégation, est fixé à 1% du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée générale, étant précisé que le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la dix-septième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1% du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun aux dix-septième et dix-huitième résolutions.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de l'Assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration, en cas d'émission d'actions, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

À Paris La Défense, le 17 février 2023

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
David DUPONT-NOEL

Ernst & Young Audit
Céline EYDIEU-BOUTTE

Annexes

9.1	Responsables du contrôle des comptes *	388
9.2	Informations financières historiques incluses par référence	388
9.3	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport Financier Annuel *	388
9.4	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	389
9.5	Table de concordance du Rapport Financier Annuel	391
9.6	Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux	391
9.7	Table de concordance du Rapport de Gestion	392
9.8	Glossaire	394

9

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

9.1. Responsables du contrôle des comptes *

	Mandat en cours			Expiration du mandat
	Date de 1 ^{er} nomination	Date de nomination	Durée du mandat	
Titulaires				
Deloitte & Associés				
Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par David Dupont-Noel, 6, Place de la Pyramide 92908 Paris-La Défense Cedex	29 avril 2004	21 avril 2022	6 exercices	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2027 à tenir en 2028
Ernst & Young Audit				
Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles et du Centre, représenté par Céline Eydiéu-Boutte Tour First TSA 14444 92037 Paris-La Défense Cedex	21 avril 2022	21 avril 2022	6 exercices	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2027 à tenir en 2028

Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe : voir note 16 de l'Annexe aux comptes consolidés au chapitre 5.

9.2. Informations financières historiques incluses par référence

En application de l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2021 :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 343 à 346 du Document d'enregistrement universel 2021, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 17 mars 2022 sous le numéro D.22-0118, ainsi que les informations extraites du

Rapport de Gestion 2021 figurant en pages 36 à 45 du Document d'Enregistrement Universel 2021 ;

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 312 à 315 du Document d'Enregistrement Universel 2020, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 16 mars 2021 sous le numéro D.21-0125, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2020 figurant en pages 33 à 42 du Document d'Enregistrement Universel 2020 ;

9.3. Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport Financier Annuel *

Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport Financier Annuel : M. Christophe Babule, Directeur Général Administration et Finances, par délégation du Directeur Général de L'Oréal, M. Nicolas Hieronimus.

« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du Rapport de Gestion contenus dans le présent document, comme précisé dans la table de concordance à la rubrique 9.7., présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Clichy, le 14 mars 2023

Par délégation du Directeur Général,

Christophe Babule,

Directeur Général Administration et Finances

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

9.4. Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

Afin de faciliter la lecture du Document d'Enregistrement Universel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'Annexe 1 du Règlement européen délégué n° 2019/980 complétant le Règlement européen n°2017/1129.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen délégué n° 2019/980	Pages
1. Personnes responsables	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	388
1.2. Déclaration des personnes responsables	388
1.3. Déclaration du rapport d'expert	N/A
1.4. Informations provenant de tiers	20
1.5. Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	1
2. Contrôleurs légaux des comptes	388
3. Facteurs de risque	141-150
4. Informations concernant l'émetteur	346-347
4.1. Raison sociale et nom commercial	346
4.2. Lieu et numéro d'enregistrement ; et identifiant d'entité juridique (LEI)	346
4.3. Date de constitution et durée de vie	346
4.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, et site web	346, quatrième de couverture
5. Aperçu des activités	
5.1. Principales activités	14-18
5.2. Principaux marchés	18-19, 20
5.3. Événements importants	43-45, 333, 364
5.4. Stratégie et objectifs	2-3, 14-18, 47-49, 156
5.5. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	27-30, 149
5.6. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	20
5.7. Investissements	
5.7.1. Investissements importants réalisés	35, 45
5.7.2. Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	308
5.7.3. Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif/passif, de sa situation financière ou de ses résultats	310-312, 334-337
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	47-49, 147-148, 161, 162 - 207, 307-308
6. Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du Groupe	6-19, 50
6.2. Liste des filiales importantes	310-312, 334-337
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	
7.1.1. Évolution et résultat des activités de l'émetteur	16-19, 21-23, 36-45, 254-259, 318-321
7.1.2. Évolution future probable des activités de l'émetteur et ses activités de recherche et développement	26-30, 45
7.2. Résultat d'exploitation	39-42, 254, 318
8. Trésorerie et capitaux	
8.1. Informations sur les capitaux	256-259, 319-320
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	259, 321
8.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	22, 291-293, 330
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les activités de la Société	291, 326
8.5. Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la Direction a pris des engagements fermes et les immobilisations corporelles planifiées	42
9. Environnement réglementaire	19, 28, 32, 143, 148-149, 160-161
10. Informations sur les tendances	
10.1. Principales tendances et changement significatif de performance financière du groupe depuis la fin du dernier exercice	45
10.2. Évènement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	45
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
12. Organes d'administration et Direction Générale	
12.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	9-13, 54-56, 63-70
12.2. Conflits d'intérêts	55, 62
13. Rémunérations et avantages	
13.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	102-109, 373-376
13.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	273-276

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen délégué n° 2019/980	Pages
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	10, 63-70
14.2. Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration	62
14.3. Informations sur les Comités	10, 75-78
14.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise	54
14.5. Incidences significatives potentielles sur la Gouvernance d'entreprise	54-56, 71
15. Salariés	
15.1. Nombre de salariés	16, 209
15.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux	63-70, 350, 354
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	350, 381-383
16. Principaux actionnaires	
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	350-351
16.2. Existence de droits de vote différents	379
16.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
16.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	N/A
17. Transactions avec des parties liées	115-116, 308-309
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société	
18.1. Informations financières historiques	36-42, 338, 388
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	313-316, 340-343
18.4. Informations financières pro forma	N/A
18.5. Politique en matière de dividendes et montant des dividendes	21, 23, 358
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	148-149, 304-306
18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	43
19. Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	
19.1.1. Capital émis et capital autorisé	348-349
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	350-351
19.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
19.1.5. Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	N/A
19.1.6. Options sur le capital de membres du Groupe	N/A
19.1.7. Historique du capital social	349-350
19.2. Acte constitutif et statuts	346-347
19.2.1. Registre et objet social	346
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	N/A
19.2.3. Dispositions pouvant retarder, différer, ou empêcher un changement de contrôle	N/A
20. Contrats importants	N/A
21. Documents disponibles	347

9.5. Table de concordance du Rapport Financier Annuel

Afin de faciliter la lecture du Rapport Financier Annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF.

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF	Pages
1. Comptes Annuels 2022	317-339
2. Comptes Consolidés 2022	253-312
3. Rapport de Gestion 2022 du Conseil d'Administration de L'Oréal	392-393
4. Déclaration du Responsable du Rapport Financier Annuel 2022	388
5. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels 2022	340-343
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés 2022	313-316
7. Honoraires des Commissaires aux Comptes	309

9.6. Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux

Afin de mettre en perspective les informations sur les rémunérations avec la présentation sous forme des 11 tableaux préconisés par l'AMF dans son guide d'élaboration des documents d'enregistrement universel publié le 5 janvier 2022 (voir également Code AFEP-MEDEF), la table thématique suivante a été établie.

Tableaux des Rémunérations figurant dans les recommandations de l'AMF	Pages
Tableau n° 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	112
	2 ^{ème} tableau
Tableau n° 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	113
	2 ^{ème} tableau
Tableau n° 3. Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants	112
	1 ^{er} tableau
Tableau n° 4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe	113
	1 ^{er} tableau
Tableau n° 5. Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants	103
Tableau n° 6. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	N/A
	112
Tableau n° 7. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	113
	112
Tableau n° 8. Actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social	3 ^{ème} tableau
	113
Tableau n° 9. Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social	3 ^{ème} tableau
	112
Tableau n° 10. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	113
	3 ^{ème} tableau
Tableau n° 11. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	112
	113
Tableau n° 12. Historique des attributions gratuites d'actions	354
	356, 112 3 ^{ème} tableau, 113 3 ^{ème} tableau
Tableau n° 13. Engagements liés à la cessation de fonctions de dirigeant mandataire social	111

9.7. Table de concordance du Rapport de Gestion

Afin de prendre connaissance des éléments du Rapport de Gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L.22-10-35 et L.22-10-36, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce, ainsi que la section spécifique du Rapport de Gestion dédiée au gouvernement d'entreprise, en application des articles L. 225-37 al. 6, et suivants, L.22-10-8 et suivants du Code de commerce.

Rubriques du Rapport de Gestion 2022	Textes de référence	Pages
Situation et activité du Groupe en 2022		
Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	L. 225-100-1, I-1°, L. 232-1, II, L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	36-42
Indicateurs clefs de performance de nature financière	L. 225-100-1, I-2° du Code de commerce	16-23
Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	L. 225-100-1, I-2° du Code de commerce	16-17, 24, 46-49, 162 - 231
Évènements importants survenus depuis le début de l'exercice 2023	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	43-45
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	45
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées Générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	L. 233-13 du Code de commerce	350-351
Succursales existantes	L. 232-1, II du Code de commerce	50
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	339
Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A
Activités en matière de recherche et de développement (et Opérations)	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	27-35
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	338
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-6 du Code de commerce	337
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	N/A
Facteurs de risques, contrôle interne et de gestion des risques		
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	L. 225-100-1, I-3° et 4° du Code de commerce	141-150
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	147-148, 160-161, 169-174, 180-181, 183-187, 307-308
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	124-125
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 225-100-1., 4° du Code de commerce	295-299
Dispositif anti-corruption	Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	228-229
Plan de Vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	126-140
Gouvernement d'entreprise		
Informations sur les rémunérations		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., al. 2 du Code de commerce	91-102
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce	102-109
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	94
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A
Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	109-111
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	108

Rubriques du Rapport de Gestion 2022	Textes de référence	Pages
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	108
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	91-93, 103-107
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée Générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	91
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	102
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce	112-113
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	112-113
Informations sur la gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	63-70
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	N/A
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	348
Modalités d'exercice de la Direction Générale	Article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	54-55
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	57, 72-74
Description de la politique, objectifs et résultats de la diversité appliquée aux membres du Conseil (y compris application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil)	Article L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	58-60
Limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	83
Référence au Code AFEP-MEDEF et application du principe « <i>comply or explain</i> »	Article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	54, 114
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	347
Description et mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes	Article L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	74, 77, 89
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Article L. 22-10-11 du Code de commerce	350-351
Actionariat et Capital		
Structure et évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	350-351
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	352
État de la participation des salariés au capital social	Article L. 225-102, al. 1 ^{er} du Code de commerce	350-351
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	N/A
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	115
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 bis du Code général des impôts	23, 358
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	Articles L. 225-102-1, L. 22-10-38, R. 225-105 du Code de commerce	Cf. table de concordance, 239-241
Autres informations		
Informations fiscales complémentaires	Articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts	337
Injonctions ou sanctions pécuniaires des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	306

9.8. Glossaire

Actionnariat : Actionnaires, personnes physiques ou morales, de L'Oréal, possédant une part du capital de la société sous forme d'actions (voir paragraphes 1.1.3. et 7.3).

Actions au nominatif : Actions inscrites au nom propre de l'actionnaire, leur permettant d'être nommément connus par la société émettrice. En application de l'article 15 des statuts de L'Oréal, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux années calendaires au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende.

Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») : Autorité boursière, publique et indépendante, qui a pour mission de veiller à la protection de l'épargne investie en produits financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés.

Beauty Tech : Nouvelles technologies au service de l'industrie cosmétique destinées à enrichir la science avec des technologies de pointe à grande échelle et offrir des expériences de beauté inégalées (Voir paragraphe 1.1.2.3.).

Capitalisation boursière : Valeur boursière d'une entreprise à un instant donné. Elle se calcule en multipliant le cours de Bourse par le nombre d'actions qui composent le capital. Au 31 décembre 2022, la capitalisation boursière de L'Oréal était de 178,5 milliards d'euros.

« **Carbone neutre** » : Un site peut revendiquer le statut de site « carbone neutre » s'il répond aux exigences suivantes :

- CO₂ direct (Scope 1) = 0, à l'exception : du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests *sprinklers*, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO₂ éq./an ; et
- CO₂ indirect *Market Based* (Scope 2) = 0.

Les sources d'énergie renouvelable doivent se trouver sur site ou à moins de 500 kilomètres du site, et être connectées au même réseau de distribution. Le statut « carbone neutre » ainsi défini est atteint sans compensation. Voir paragraphe 4.3.1.1.3. B/.

CDP (anciennement « Carbon Disclosure Project ») : Organisation internationale à but non lucratif, indépendante et reconnue, offrant un système de mesure de la stratégie, les mesures et les résultats des entreprises en matière de lutte contre le changement climatique, de gestion durable de l'eau et de protection des forêts.

Charte Éthique : Disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. Elle permet de comprendre comment les Principes Éthiques (Intégrité, Respect, Courage et Transparence) doivent se traduire dans leur comportement et leurs actions au moyen de règles simples et de présentation de situations concrètes auxquelles ils peuvent être exposés. La Charte Éthique s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs et de Direction, du Groupe et des filiales dans le monde. Dix-huit compléments à la Charte Éthique ont permis depuis 2010 d'en préciser certains aspects (voir paragraphe 4.3.3.).

Code AFEP/MEDEF : Code de gouvernement d'entreprise comprenant un ensemble de recommandations élaborées par l'Association Française des Entreprises Privées (AfeP) et le Mouvement des Entreprises de France (Medef) après concertation avec les différents acteurs de la place, en matière de gouvernement d'entreprise. L'Oréal se réfère à ce Code.

Comités spécialisés du Conseil d'Administration de L'Oréal : Le Conseil d'Administration a mis en place 4 comités spécialisés pour aider l'ensemble des administrateurs à s'acquitter collégialement de leurs principales missions : Comité Stratégie et Développement Durable, Comité d'Audit, Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, Comité des Nominations et de la Gouvernance. Les missions de ces Comités sont précisées au paragraphe 2.3.3.

Comptes consolidés : Les comptes consolidés intègrent l'ensemble des comptes des sociétés formant le Groupe L'Oréal.

Comptes sociaux : Les comptes sociaux correspondent aux comptes annuels de la Société, la société anonyme L'Oréal (société mère).

Conseil d'administration : instance collégiale qui détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Créer la beauté qui fait avancer le monde : raison d'être de L'Oréal. Elle se décline en actions concrètes à l'égard des consommateurs, collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, prestataires et communautés. L'Oréal s'engage ainsi notamment à lutter contre le changement climatique, en respectant la biodiversité et en préservant les ressources naturelles, et à œuvrer partout pour la cause des femmes. La raison d'être de L'Oréal est présentée *in extenso* au paragraphe 1.1.1.

Déclaration de performance extra-financière (« DPEF ») : Ensemble d'informations requises par la réglementation (Directive Européenne du 22 octobre 2014 transposée par l'ordonnance du 19 juillet 2017) en matière environnementale, sociale, Droits humains, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale (voir table de concordance au paragraphe 4.6.1.). Informations publiées et complétées d'éléments non obligatoires dans le Chapitre 4.

Dividende majoré : majoration du dividende égale à 10 % du dividende attribué à tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux années calendaires au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende (voir « Actions au nominatif »).

EFRAG : European Financial reporting Advisory Group en charge de conseiller la Commission Européenne et mandaté par cette dernière pour l'élaboration de standards de durabilité dans le cadre de la Directive « *Corporate Sustainable Reporting Directive* ».

Facteurs de risque : risques qui sont spécifiques à L'Oréal et qui sont importants pour la prise d'une décision d'investissement en connaissance de cause (voir paragraphe 3.5.).

L'Oréal BOOST : tout dernier programme de L'Oréal pour la Jeunesse, lancée par le Groupe en juillet 2021 à destination des moins de 30 ans. Il a pour objectif d'offrir chaque année à 20 000 étudiants l'accès à une sélection de cours à la demande et en ligne fournis par Coursera, le leader de l'apprentissage en ligne à destination des étudiants et des entreprises.

L'Oréal pour la Jeunesse : programme global et pérenne lancé en 2021 qui vise à soutenir l'emploi des jeunes et à renforcer leur employabilité. Le Groupe s'engage à accroître les opportunités professionnelles offertes aux moins de 30 ans, à proposer des contenus de formation et à déployer des initiatives de coaching et de mentoring. Dans ce cadre, L'Oréal octroie également des bourses afin de soutenir des étudiants issus de milieux défavorisés (voir paragraphe 4.3.2.).

L'Oréal pour le Futur : Seconde génération des engagements de L'Oréal en matière de développement durable. Le programme a été initié en juin 2020 avec une nouvelle série d'objectifs particulièrement ambitieux à l'horizon 2030, afin de couvrir l'intégralité des impacts associés à la chaîne de valeur du Groupe. Le programme, qui vise à inscrire l'activité du Groupe au sein des limites planétaires définies par la science environnementale, marque ainsi une nouvelle ambition dans la démarche de développement durable de L'Oréal avec l'intention de capitaliser sur les réalisations antérieures (voir paragraphe 1.3.2 et chapitre 4).

Opérations : Direction fonctionnelle qui orchestre des expertises technologiques pointues, agiles, efficaces et connectées, depuis la conception des emballages et le développement des produits, les achats et la production jusqu'à la distribution de l'ensemble des produits du Groupe. Elle contribue avec les marques à offrir aux consommateurs, où qu'ils soient dans le monde, les produits et services cosmétiques les plus avancés. Elle garantit aux consommateurs le respect de normes strictes de qualité, de sécurité, de sûreté et de responsabilité sociétale et environnementale au niveau mondial.

Packaging : Ensemble des éléments matériels qui, sans faire partie du produit lui-même, sont vendus avec lui en vue de permettre ou de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation, son conditionnement, son identification et son utilisation par les consommateurs.

Produit au profil environnemental amélioré : produit dont l'amélioration environnementale est mesurée par rapport à une moyenne des produits existants et comparables de la marque, dans le cas des produits nouveaux et dont l'amélioration environnementale est mesurée et comparée avec le produit antérieur pour une rénovation.

Raison d'être : Voir « Créer la beauté qui fait avancer le monde » et paragraphe 1.1.1.

RSE : Responsabilité sociale, sociétale et environnementale (voir notamment le chapitre 4).

Scopes 1, 2 et 3 : Périmètres au sein desquels sont étudiées les émissions de gaz à effet de serre. Selon le Green House Gas Protocol, le Scope 1 correspond aux « émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte ». Le Scope 2 correspond aux « émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaire à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte ». Le Scope 3 correspond aux « autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (amont) et à l'utilisation des produits et services au cours de leur cycle de vie (aval) ».

Share & Care : programme créé en 2013 et déployé dans l'ensemble des filiales, offrant aux collaborateurs un ensemble d'avantages communs organisés autour de quatre piliers renouvelés en 2021 : la protection sociale, la santé, l'équilibre de vie professionnelle / personnelle et l'environnement de travail (voir paragraphe 4.3.2.4.).

Sharing Beauty With All : programme de développement durable lancé par L'Oréal en 2013 avec des objectifs à l'horizon 2020 concernant la production durable, l'innovation durable, la consommation durable et la croissance partagée.

Société : la Société est la société mère, la société anonyme L'Oréal (voir paragraphe 7.1.).

Solidarity Sourcing : programme d'achats solidaires initié en 2010 par lequel L'Oréal s'engage auprès de ses fournisseurs ayant une démarche solidaire et inclusive, c'est-à-dire donnant un accès à l'emploi à des personnes issues de communautés économiquement ou socialement vulnérables (voir paragraphe 4.3.3.6.).

SPOT : outil qui calcule l'empreinte environnementale et sociale d'un produit conformément aux recommandations de la Commission européenne. Il est basé sur une méthodologie scientifique rigoureuse d'évaluation des impacts environnementaux. Il est déployé à l'ensemble des marques du Groupe (hors acquisitions récentes). Il est intégré dans les processus de lancement des produits et favorise l'innovation durable au cœur de l'élaboration des produits. Voir paragraphe 4.3.1.3.1.

Supply chain : Processus de planification, l'exécution et le contrôle de toutes les activités liées aux flux de matériaux et d'information, à l'achat de matières premières, à la transformation intermédiaire du produit ainsi qu'à sa livraison au client final.

Social commerce : forme de e-commerce qui permet aux consommateurs, influenceurs, experts, conseillers de beauté ou conseillers de vente de commercialiser des marques et des produits sur les réseaux sociaux.

Taxonomie : issue de Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, désigne une classification des activités économique ayant un impact positif sur l'environnement (voir paragraphe 4.3.1.4.4.).

TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosure) : Groupe de travail créé par le Conseil de stabilité financière du G20 ayant créé un dispositif de divulgation des informations financières liées au climat (voir paragraphe 4.3.1.4.3.).

TSR : taux de rentabilité d'une action sur une période donnée en intégrant les dividendes reçus et la plus-value réalisée.

Conception et réalisation : **côté corp.**

Crédits photographiques : Thomas Laisné, Stéphane de Bourgies, Thomas Gogny, L'Oréal, Harald Schnauder, Emmanuel Crooy,
Alain Buu/L'Oréal, ANKA Lab.

Couverture : Benjamin Lennox/Christina Jugo/Biotherm.

Retrouvez l'intégralité du Rapport Annuel 2022

sur lorealrapportannuel2022.com
ou sur l'application L'Oréal Finance

L'ORÉAL

Société Anonyme au capital
de 107 037 312,40 euros
632 012 100 R.C.S. Paris

Siège administratif :
41, rue Martre
92117 Clichy Cedex
Tél. : 01 47 56 70 00

Siège social :
14, rue Royale
75008 Paris

www.loreal.com
www.loreal-finance.com