



HERMÈS

RAPPORT ANNUEL 2011
EXTRAITS DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Les renvois de page ci-après font référence aux pages du Tome 2 du rapport annuel 2011

Gouvernement d'entreprise - Rapport du président du Conseil de surveillance

sur les principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, et rendant compte de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société

Conformément aux dispositions réglementaires et aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, nous vous rendons compte ci-après des principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Gérance.

Le présent rapport a été préparé par le président du Conseil de surveillance avec le concours du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance (partie relative au gouvernement d'entreprise) et du Comité d'audit (partie relative au contrôle interne), du secrétaire du conseil et des directions fonctionnelles concernées. Il a été approuvé par le Conseil lors de sa séance du 21 mars 2012.

Code de gouvernement d'entreprise de la société

• Principes de gouvernement d'entreprise appliqués

Le Conseil de surveillance a adopté officiellement le référentiel de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF dont la dernière version date d'avril 2010, en considérant que les recommandations formulées s'inscrivent parfaitement dans la démarche de gouvernement d'entreprise du groupe.

• Dispositions du code AFEP/MEDEF écartées et explications

Cessation du contrat de travail en cas de mandat social

M. Patrick Thomas a été engagé en qualité de salarié en août 2003, avec une reprise de son ancienneté au sein du groupe au titre des fonctions qu'il y a exercées du 1^{er} avril 1989 au 31 mars 1997. Ce contrat de travail a été suspendu au moment de la nomination de M. Patrick Thomas aux fonctions de gérant, étant entendu qu'il reprendrait automatiquement plein effet au moment de la cessation du mandat de gérant de M. Patrick Thomas.

Le Conseil de surveillance a estimé que M. Patrick Thomas n'avait pas à renoncer à son contrat de travail lors de sa nomination aux fonctions de gérant, compte tenu du caractère *ad nutum* de la révocabilité de son mandat à durée indéterminée et dans la mesure où l'exercice durable et réussi de ses fonctions salariées était bien antérieur au mandat social.

Indemnités de départ

La société a pris l'engagement envers M. Patrick Thomas de lui verser une indemnité égale à 24 mois de rémunération, en cas de cessation de ses fonctions de gérant (décision du Conseil de surveillance du 19 mars 2008, approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2008), sous réserve de la réalisation de conditions de performances.

Le versement de cette indemnité est subordonné (décision du Conseil de surveillance du 18 mars 2009) au fait que la cessation des fonctions de gérant résulte :

– soit d'une décision de M. Patrick Thomas prise en raison d'un changement de contrôle de la société, du remplacement du gérant d'Émile Hermès SARL, gérante de la société, ou d'un changement de stratégie de la société;

– soit d’une décision de la société.

Le montant de cette indemnité devra s’imputer automatiquement et de plein droit sur le montant de toute autre indemnité contractuelle qui pourrait être due à M. Patrick Thomas au titre de la rupture de son contrat de travail actuellement suspendu.

Compte tenu des conditions de versement définies, le Conseil de surveillance, conformément aux recommandations du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, a considéré ne pas devoir revenir sur l’engagement de rémunération différée pris à l’égard de M. Patrick Thomas compte tenu de l’ancienneté de ses fonctions au sein du groupe.

*Critère d’ancienneté pour qualifier
l’indépendance des membres du Conseil
de surveillance*

Du fait de la structure de l’actionnariat de la société, majoritairement détenue par des descendants en ligne directe de M. Émile Hermès, il a paru souhaitable au Conseil de surveillance, depuis plusieurs années, qu’il soit en partie composé de personnes extérieures à la famille Hermès.

Compte tenu des caractéristiques légales et statutaires de la société en commandite par actions, et surtout compte tenu de la complexité des activités du groupe Hermès, le Conseil de surveillance a considéré que la durée des fonctions était un critère essentiel dans l’appréciation de la compétence et de la compréhension du groupe par les membres du Conseil de surveillance, et qu’il ne pouvait en conséquence leur faire perdre leur qualité de membre indépendant.

S’agissant de Maurice de Kervenoaël, le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance a considéré que la transformation

en 2010 du Comptoir Nouveau de la Parfumerie en société anonyme à conseil d’administration, dans laquelle Maurice de Kervenoaël est désormais administrateur, n’était pas de nature à remettre en cause son indépendance.

*Proportion de membres indépendants
dans le Comité d’audit*

Le Conseil de surveillance a considéré que la proportion actuelle de membres du Comité d’audit indépendants, inférieure en nombre aux deux tiers, n’entachait pas le bon fonctionnement du Comité d’audit.

Dans le règlement intérieur du Comité d’audit, adopté le 24 mars 2010, le Conseil de surveillance exige que la moitié au moins des membres du Comité d’audit doit être, lors de sa désignation et pendant toute la durée d’exercice de cette fonction, qualifié d’indépendant.

**• Dispositions prises en 2011 et 2012
en matière de gouvernance**

Le 26 janvier 2011 le Conseil de surveillance a :

- adopté la nouvelle rédaction du règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- adopté une Charte de déontologie du Conseil de surveillance qui reprend les articles relatifs à la déontologie qui figuraient dans le Règlement intérieur et rappelle les règles à respecter en matière de prévention des délits d’initiés ;
- analysé la situation individuelle de chacun des membres du Conseil de surveillance et des gérants en ce qui concerne les règles de cumul de mandats et a conclu qu’aucun membre du conseil n’était en situation de cumul.

Le 3 mars 2011 le Conseil de surveillance a :

- pris acte de la démission de M. Jérôme Guerrand pour des raisons personnelles de ses fonctions de

président et de membre du Conseil de surveillance à effet du 3 mars 2011 ;

- nommé par cooptation en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance M. Olaf Guerrand, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur et sous réserve de la ratification de cette nomination par la prochaine Assemblée générale d'Hermès International ;
- nommé M. Éric de Seynes en qualité de nouveau président du Conseil de surveillance pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance ;
- pris acte de la démission de M^{lle} Julie Guerrand de ses fonctions de membre du Comité d'audit à effet du 2 mars 2011 ;
- pris acte des conclusions de l'appel d'offre, du groupe sur le co-commissariat aux comptes 2011-2016 ;
- pris connaissance des conclusions du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance sur l'examen des conflits d'intérêts potentiels des membres du Conseil de surveillance ;
- estimé que tous les membres actuels du Comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable ;
- considéré qu'il n'y avait pas d'incompatibilité à ce que M^{lle} Julie Guerrand conserve son mandat de membre du Conseil de surveillance tout en étant titulaire d'un contrat de travail au titre de ses fonctions de directeur Corporate Development (les membres du Conseil de surveillance d'une société en commandite par actions peuvent être liés à la société par un contrat de travail sans autres conditions que celle résultant de l'existence d'un lien de subordination avec la société et de la constatation d'un emploi effectif) ;
- constaté que l'objectif défini par loi du 13 janvier 2011 d'atteindre en 2014 dans la composition du Conseil de surveillance une proportion d'au moins 20 % de chaque sexe était déjà atteint ;

- pris connaissance de la charte de déontologie boursière destinée aux salariés initiés établie par la direction des ressources humaines et appelée à être mise en place dans le groupe.

Le 30 mai 2011 le Conseil de surveillance a :

- renouvelé M. Éric de Seynes aux fonctions de président du Conseil de surveillance pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance ;
- renouvelé MM. Maurice de Kervenoaël et Ernest-Antoine Seillière aux fonctions de vice-présidents du Conseil de surveillance pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance ;
- renouvelé les membres et le président du Comité d'audit ;
- renouvelé les membres et le président du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance ;
- examiné la situation des membres du Conseil de surveillance au regard des critères d'objectivité et d'indépendance fixés par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- décidé un réajustement des barèmes de remboursement de frais des membres du conseil, inspiré des règles applicables aux collaborateurs du groupe.

Le 29 juin 2011 le Conseil de surveillance a :

- adopté un dossier permanent à l'usage des membres du Conseil de surveillance comme exposé page 22 ;
- analysé l'application du code de gouvernement d'entreprise AFEP MEDEF, puis revu les dispositions écartées et l'explication qui en est donnée dans le document de référence ;
- examiné les axes d'amélioration de la préparation des réunions du Conseil de surveillance en relation avec la grille d'évaluation 2010 du Conseil de surveillance, et a approuvé des améliorations à

mettre en œuvre en ce qui concerne la composition, du Conseil et l'information du Conseil ;

- décidé, compte tenu des progrès accomplis par la société ces dernières années en matière de gouvernance, de maintenir chaque année une revue de ses travaux à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil et de ne faire désormais une auto-évaluation par questionnaire que tous les 3 ans ;
- lancé une réflexion sur la fixation des critères et du calendrier d'évolution de la composition du Conseil de surveillance.

Le 30 août 2011 le Conseil de surveillance a :

- missionné le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance pour faire des propositions au Conseil en ce qui concerne la fixation des critères de sélection de ses membres et du calendrier d'évolution de la composition du Conseil de surveillance.

Le 5 octobre 2011 le Conseil de surveillance a :

- procédé à l'évaluation annuelle informelle des travaux du conseil et a considéré que le fonctionnement du Conseil était globalement satisfaisant ;
- délibéré sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le 25 janvier 2012 le Conseil de surveillance a :

- approuvé les propositions du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance en ce qui concerne l'évolution de la composition du Conseil de surveillance ;
- adopté une mise à jour du règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- adopté une mise à jour de la Charte de déontologie boursière, pris connaissance du calendrier 2012 des fenêtres négatives et d'un rappel de la responsabilité inhérente à la détention d'informations privilégiées.

Le 21 mars 2012, le Conseil de surveillance a pris connaissance et approuvé les conclusions des travaux du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance portant sur :

- l'analyse de la situation individuelle de cumul des mandats des membres du Conseil de surveillance et des gérants ;
- la mise à jour du dossier permanent du conseil de surveillance ;
- l'examen annuel visant à déterminer les membres du Comité d'audit présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable ;
- l'examen annuel des conflits d'intérêts potentiels des membres du Conseil de surveillance ;
- la relecture du rapport du président du Conseil de surveillance sur les principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, et rendant compte de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- la vérification du respect par les membres du Conseil de surveillance du seuil de détention de 200 actions ;
- l'auto-évaluation des travaux du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance ;
- l'examen des propositions de l'associé commandité quant à la nomination / au renouvellement de membres du Conseil de surveillance lors de l'Assemblée générale d'Hermès International du 29 mai 2012.

Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

• Composition du Conseil de surveillance – Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein

Le Conseil de surveillance est composé actuellement de dix membres : M. Éric de Seynes, président, M. Maurice de Kervenoaël et M. Ernest-Antoine Seillière, vice-présidents, M. Charles-Éric Bauer, M. Matthieu Dumas, M^{lle} Julie Guerrand, M. Olaf Guerrand, M. Renaud Momméja, M. Robert Peugeot et M^{me} Florence Woerth. Tous les membres du Conseil de surveillance sont de nationalité française.

Le Conseil de surveillance nomme, parmi ses membres, deux vice-présidents qui sont actuellement M. Maurice de Kervenoaël et M. Ernest-Antoine Seillière. Les statuts prévoient qu'en cas d'absence du président, le vice-président le plus âgé remplit ses fonctions.

M^{me} Nathalie Besombes, directeur droit des sociétés et boursier, en assure le secrétariat sous le contrôle du président.

L'objectif défini par la loi du 13 janvier 2011 d'atteindre en 2014 dans la composition du Conseil de surveillance une proportion d'au moins 20 % de chaque sexe était déjà atteint par Hermès International depuis 2010.

L'associé commandité a décidé le 22 mars 2012 de porter le nombre de membres du Conseil de surveillance à 11 membres, et de proposer à l'Assemblée générale la nomination de M. Nicolas Puech en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance. La proportion de femmes va donc être réduite temporairement à 18,18 %, le temps que la composition du Conseil évolue comme prévu dans les objectifs énoncés ci-après.

Le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance (ci-après « Comité RNG ») a reçu en 2011 pour mission de faire au Conseil de surveillance des recommandations quant à l'évolution de la composition du conseil, notamment avec l'intention d'atteindre en 2017 une proportion d'au moins 40 % de chaque sexe dans la composition du Conseil de surveillance.

Le Comité RNG a organisé sa mission en trois étapes afin de faire des recommandations au Conseil de surveillance en 2012.

1. Définition d'un « conseil de surveillance cible »

Cette étape s'est déroulée fin 2011, début 2012. À cet effet, le secrétaire du conseil, en liaison avec le président du Conseil et le président du Comité RNG, a préparé une « feuille de route » en s'appuyant sur les travaux de l'Institut français des administrateurs et comprenant un rappel des règles et recommandations applicables.

Le Comité RNG a présenté ses recommandations au Conseil de surveillance qui a décidé ce qui suit :

- taille optimale (nombre de membres du conseil) : la taille actuelle du conseil est conforme aux recommandations de place et donne à ce jour satisfaction ;
- limite d'âge : la règle statutaire actuelle (le nombre de membres ayant dépassé 75 ans ne peut dépasser le tiers) est suffisante ;
- nombre de femmes : pour atteindre l'objectif rappelé ci-dessus, il faudra remplacer 2 hommes par 2 femmes au sein du conseil d'ici 2017 ;
- nombre de membres « indépendants » : la proportion actuelle de plus d'un tiers d'indépendants selon les critères retenus par la société sera maintenue ;
- talents/profils types manquants pour améliorer le fonctionnement du conseil : les candidatures

seront appréciées en fonction de différents critères tenant aux spécificités de la maison Hermès.

2. Pré-sélection, avec l'aide d'un expert externe, de personnes susceptible de correspondre aux besoins identifiés

Après examen des propositions de plusieurs cabinets de conseils en recrutement, un cabinet a été sélectionné.

3. Fixation du calendrier d'évolution de la composition du Conseil de surveillance

Après examen du tableau d'échéance des mandats, plusieurs scénarios ont été envisagés pour permettre une évolution de la composition du Conseil dans les formes et délais souhaités.

• Critères d'indépendance des membres du Conseil de surveillance – gestion des conflits d'intérêts

Les critères d'indépendance de ses membres, formalisés depuis 2009 par le Conseil de surveillance, sont les suivants :

- ne pas être associé ou membre du Conseil de gérance de la société Émile Hermès SARL, associé commandité;
- respecter les critères énoncés à l'article 8.4 du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, à l'exception du critère relatif à la durée des fonctions qui a été écarté (cf. explications page 17).

Le Conseil a examiné en 2011 au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-dessus, et a qualifié quatre personnes d'« indépendantes » : MM. Maurice de Kervenoaël, Robert Peugeot, Ernest-Antoine Seillière et M^{me} Florence Woerth. En particulier, le Conseil n'a relevé aucune relation d'affaires significative entre ces personnes et la société.

Le Conseil a fixé à un tiers la part des membres indépendants que doit avoir le Conseil de surveillance. Cette proportion est respectée.

L'analyse de la situation individuelle de chacun des membres du Conseil de surveillance et des gérants en ce qui concerne les règles de cumul de mandats a montré qu'aucun membre du conseil ou gérant n'était en situation de cumul, tant au regard des règles légales que des principes édictés par l'AFEP-MEDEF (ne pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés extérieures à son groupe).

La Charte de déontologie du Conseil de surveillance stipule qu'un membre du Conseil de surveillance s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Il informe le Conseil de surveillance de tout conflit d'intérêt dans lequel il pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il doit s'abstenir de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

• Fonctionnement du Conseil de surveillance – règlement intérieur

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance, qui existe depuis le 18 mars 2009, et dont la dernière version a été approuvée par le Conseil de surveillance du 25 janvier 2012, est reproduit intégralement en page 35.

La seule modification apportée est la suivante :

- modification des règles de remboursement de frais des membres du Conseil pour tenir compte du réajustement des barèmes de remboursement inspirés des règles applicables aux collaborateurs du groupe.

Ce règlement intérieur prévoit l'obligation pour les membres du Conseil de surveillance de posséder

un nombre relativement significatif d'actions (200 actions) inscrites au nominatif. Le Conseil de surveillance du 21 mars 2012 a constaté que tous les membres du Conseil respectaient cette obligation.

Depuis 2011 un « dossier permanent » est remis aux membres du Conseil de surveillance. Ce dossier permanent est composé des rubriques suivantes :

- liste et coordonnées des membres du Comité exécutif, des membres du Conseil de surveillance et des comités et du secrétaire du Conseil;
- parcours professionnel des membres du Conseil de surveillance;
- tableau récapitulatif des dates d'échéance de mandats;
- règlement intérieur du Conseil de surveillance;
- règlement intérieur du Comité d'audit;
- règlement intérieur du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance;
- charte de déontologie du Conseil de surveillance;
- notice explicative sur les listes d'initiés;
- calendrier de fenêtres négatives;

- réglementation relative aux obligations de déclaration des dirigeants et de mise au nominatif;
- règles de remboursement des frais;
- présentations d'Hermès International et Émile Hermès SARL;
- statuts commentés.

Ce dossier permanent est appelé à être mis à jour régulièrement.

Les commissaires aux comptes titulaires et les représentants du comité d'entreprise sont conviés à toutes les réunions du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance se réunit statutairement au moins deux fois par an.

Au cours de l'exercice 2011, sept réunions du Conseil de surveillance se sont tenues, avec la présence régulière de la presque totalité de ses membres, avec un taux moyen de présence de 97 %, comme le montre le tableau ci-dessous.

Le président du Conseil de surveillance a été invité, comme les années précédentes, à toutes les réunions du Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL.

Assiduité aux réunions du Conseil de surveillance en 2011			
Membre du Conseil	Présence	Nombre de réunions applicables	Taux d'assiduité individuel
M. Éric de Seynes	7	7	100 %
M. Jérôme Guerrand	2	2	100 %
M. Maurice de Kervénoaël	7	7	100 %
M. Ernest-Antoine Seillière	6	7	86 %
M. Charles-Éric Bauer	7	7	100 %
M. Matthieu Dumas	7	7	100 %
M ^{lle} Julie Guerrand	7	7	100 %
M. Olaf Guerrand	5	5	100 %
M. Renaud Momméja	6	7	86 %
M. Robert Peugeot	7	7	100 %
M ^{me} Florence Woerth	7	7	100 %
Moyenne			97 %

Pour la bonne tenue des réunions du Conseil de surveillance, un dossier composé de documents relatifs à l'ordre du jour est remis à chacun de ses membres avant la séance et, depuis 2011, dans la mesure du possible au moins 48 heures avant.

Au cours de ces réunions, certaines personnes extérieures au Conseil – notamment des membres du Comité exécutif et du Comité de direction – sont invitées, à l'initiative du président, à apporter en séance tous les éclaircissements et commentaires nécessaires à la bonne compréhension par les membres du Conseil des questions à l'ordre du jour revêtant un caractère technique ou nécessitant une expertise particulière.

Depuis 2011, le Conseil peut être amené à se déplacer sur site afin d'approfondir ses connaissances sur une filiale particulière du groupe.

En 2011 le conseil a ainsi visité le site de maroquinerie et le site d'impression sur soie de Pierre-Bénite.

Les procès-verbaux des conseils sont établis à l'issue de chaque réunion et transmis à tous les membres du Conseil, qui sont invités à faire part de leurs observations. Les observations éventuelles sont débattues lors du Conseil de surveillance suivant, qui approuve le texte définitif du procès-verbal de la réunion précédente.

• Rôle du Conseil de surveillance

La mission du Conseil de surveillance d'une société en commandite par actions est principalement d'assumer le contrôle permanent de la gestion de la société conformément à la loi et aux statuts.

Dans ce cadre, le Conseil de surveillance est chargé d'apprécier l'opportunité des choix stratégiques, de contrôler la régularité des actes de la Gérance et le respect de l'égalité entre actionnaires, de contrôler les moyens mis en œuvre par la société

pour s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés.

C'est pourquoi, chaque année, le Conseil de surveillance est amené notamment à présenter ses éventuelles observations sur les comptes sociaux et consolidés, à décider de la proposition d'affectation du résultat, à donner tous avis et autorisations.

Le Conseil de surveillance fait état des diligences accomplies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 dans un rapport présenté à l'Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes (page 229).

Les fonctions du Conseil de surveillance n'entraînent aucune immixtion dans la Gérance, ni aucune responsabilité à raison des actes de la gestion et de leurs résultats.

Le règlement intérieur prévoit, à titre de mission extra-statutaire, que le Conseil de surveillance approuve ou refuse l'acceptation par un gérant de tout nouveau mandat dans une société cotée.

• Évaluation du Conseil de surveillance

En 2009 et 2010 le Conseil a procédé à l'auto-évaluation de ses travaux par questionnaire.

En 2011, compte tenu des progrès accomplis par la société ces dernières années en matière de gouvernance, le Conseil de surveillance s'est interrogé sur l'opportunité de maintenir une évaluation formelle annuelle de ses travaux et a décidé, à partir de 2011, de ne faire une auto-évaluation par questionnaire que tous les 3 ans tout en maintenant une revue des travaux du conseil chaque année à l'ordre du jour d'une réunion du conseil. La prochaine auto-évaluation par questionnaire interviendra donc en 2013.

Dans la mesure où le Conseil a été amené, en 2011, à délibérer très régulièrement sur les questions de gouvernance, et qu'un examen des axes d'amélioration de la préparation des réunions du Conseil

de surveillance en relation avec la grille d'évaluation du Conseil de surveillance 2010 a été effectué, le Conseil a considéré que l'exigence d'évaluation annuelle du Code AFEP MEDEF avait bien été respectée et que son fonctionnement restait globalement satisfaisant.

Quelques axes d'amélioration ont été identifiés par le Conseil et la plupart ont déjà été mis en œuvre dès 2011 avec l'appui du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance en coordination avec le secrétaire du conseil.

• Remboursement des frais

Les membres du Conseil de surveillance sont remboursés, sur production de justificatifs, des frais de voyage et de déplacement ainsi que de ceux d'hébergement et de restauration engagés à l'occasion des réunions du Conseil. Ces remboursements sont plafonnés (cf. règlement intérieur page 37).

En 2011, le Conseil de surveillance a décidé un réajustement des barèmes de remboursement de frais des membres du Conseil inspiré des règles applicables aux collaborateurs du groupe.

• Jetons de présence et rémunérations

Les principes de répartition des jetons de présence sont indiqués dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance (page 37).

Le Conseil de surveillance du 25 janvier 2012 a réparti 387 000 € sur la somme de 400 000 € allouée à titre de jetons de présence et rémunérations pour l'exercice 2011, ainsi qu'il résulte d'une décision de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue le 7 juin 2010.

Les montants versés au titre de 2010 et 2011 sont indiqués dans le rapport de la Gérance aux page 57.

• Comités spécialisés

À ce jour deux comités spécialisés ont été créés :

- le Comité d'audit (26 janvier 2005);
- le Comité des rémunérations (26 janvier 2005) dont le Conseil a ensuite décidé d'élargir les attributions et qui a été renommé Comité des rémunérations, des nominations (18 mars 2009) et de la gouvernance (20 janvier 2010).

Ces comités qui agissent sous la responsabilité collective et exclusive du Conseil de surveillance ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil et soumettent au Conseil leurs avis, propositions ou recommandations.

Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance

Le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance (ci-après « Comité RNG ») est composé des membres suivants :

- M. Ernest-Antoine Seillière, président;
- M. Matthieu Dumas, membre;
- M. Robert Peugeot, membre.

Un règlement intérieur du Comité RNG existe depuis le 24 mars 2010.

Les missions du Comité RNG sont :

- en matière de rémunérations :
 - être informé et préparer les recommandations du Conseil de surveillance à la Gérance, sur les modalités de rémunération des membres du Comité exécutif;
 - être informé et préparer les recommandations du Conseil de surveillance à la Gérance, sur les modalités d'éventuelles attributions d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites aux membres du Comité exécutif;
 - formuler toute proposition et tout avis sur le montant global et la répartition, notamment en fonction de l'assiduité des membres du Conseil

de surveillance aux réunions, des jetons de présence ou autres rémunérations et avantages des membres du Conseil de surveillance, et des comités d'études qui en sont l'émanation.

- procéder à l'examen des projets de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des dirigeants afin de permettre au Conseil de surveillance de fixer le nombre global ou individuel d'options ou d'actions attribuées ainsi que les modalités de leur attribution;

- assister le Conseil de surveillance dans la détermination des conditions et critères de performance auxquels est soumise l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et/ou de retraite complémentaire aux gérants;

- s'assurer que la rémunération et les autres engagements à l'égard des gérants sont conformes aux dispositions statutaires et aux décisions de l'associé commandité,

– en matière de nominations :

- préparer les propositions du Conseil à l'associé commandité après avoir examiné tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération : équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, recherche et appréciation des candidats possibles, opportunité des renouvellements de mandats;

- organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs membres du Conseil indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels;

- établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (les gérants) pour que le Conseil soit en situation de proposer à l'associé commandité des solutions de succession,

– en matière de gouvernance :

- s'assurer, notamment, de la bonne prise en compte dans le fonctionnement des organes sociaux, du règlement intérieur du Conseil de surveillance et des recommandations de gouvernance du Code AFEP-MEDEF;

- de vérifier périodiquement que les membres du Conseil de surveillance indépendants remplissent les critères d'objectivité et d'indépendance fixés par le règlement intérieur du Conseil de surveillance;

- proposer, en tant que de besoin, une actualisation des règles de gouvernance;

- examiner la composition des comités spécialisés;

- piloter le processus annuel d'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance.

Au cours de l'exercice 2011, le Comité RNG s'est réuni trois fois, en présence de la totalité de ses membres (taux moyen de présence de 100 %).

En 2011, le Comité RNG a notamment été amené à examiner et à émettre des recommandations sur les éléments suivants :

- rémunérations 2011, bonus 2010 et bonus cibles 2011 des membres du Comité exécutif;

- rémunération 2011 des gérants;

- plans d'actions gratuites;

- cooptation d'un nouveau membre du Conseil de surveillance;

- nomination d'un nouveau président du Conseil de surveillance;

- composition du Comité d'audit;

- examen des conflits d'intérêts potentiels des membres du Conseil de surveillance;

- examen annuel visant à déterminer les membres du Comité d'audit présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable;

- compatibilité du contrat de travail de Julie Guerrand avec son mandat social;

- loi du 13 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils - Calendrier de mise en œuvre;
- information sur la création d'une charte de déontologie boursière destinée aux salariés initiés;
- évaluation des travaux du Comité RNG;
- contenu du dossier permanent du Conseil de surveillance;
- analyse de l'application du code de gouvernement d'entreprise AFEP MEDEF;
- examen des axes d'amélioration de la préparation des réunions du Conseil de surveillance;
- opportunité de maintenir une évaluation annuelle du Conseil de surveillance par questionnaire;
- démarrage de la mission relative à l'évolution de la composition du conseil;
- rapport annuel 2011 AFEP MEDEF;
- rapport 2011 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants;
- rapport annuel 2011 AFEP MEDEF sur la répartition des jetons de présence.

Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé des membres suivants :

- M. Maurice de Kervenoaël, président;
- M. Charles-Éric Bauer, membre;
- M. Renaud Momméja, membre;
- M. Robert Peugeot, membre;
- M^{me} Florence Woerth, membre.

M^{lle} Julie Guerrand en était membre jusqu'au 2 mars 2011, date à laquelle elle a souhaité se retirer du Comité d'audit en raison de ses nouvelles fonctions salariées au sein de la société.

Un règlement intérieur du Comité d'audit existe depuis le 24 mars 2010.

En 2011, le Conseil de surveillance a :

- renouvelé à l'identique la composition du Comité d'audit suite au renouvellement des mandats de

membre du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale du même jour;

- identifié les membres du Comité d'audit qualifiés d'« indépendants », à savoir M^{me} Florence Woerth, M. Maurice de Kervenoaël et M. Robert Peugeot;
- estimé que tous les membres du Comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable eu égard à leur expérience et à leur formation qui sont décrites en pages 40 à 43.

Les missions du Comité d'audit sont :

- examiner et de commenter les comptes sociaux et consolidés de la société avant que ceux-ci soient arrêtés par la Gérance,
- s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées,
- vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie;
- examiner le programme de travail et les résultats des missions d'audit interne et externe,
- accomplir les missions particulières qui lui sont confiées par le Conseil de surveillance,
- assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes,
- s'assurer du respect des règles garantissant l'indépendance et l'objectivité des commissaires aux comptes,
- participer à la procédure de sélection des commissaires aux comptes.

Au cours de l'année 2011, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, en présence de la quasi-totalité de ses membres (taux moyen de présence de 96 %). Avant chaque réunion du Comité d'audit, les membres du Comité d'audit reçoivent en temps utile, avec un préavis raisonnable et sous réserve

des impératifs de confidentialité, un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse et une réflexion préalable.

En 2011, le Comité d'audit a exécuté sa mission sur les éléments suivants :

– examen des comptes :

- comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2010,
- comptes consolidés au 30 juin 2011,
- rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,
- revue du communiqué de presse pour les résultats semestriels et annuels;

– examen des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques :

- activité de la direction de l'audit et des risques en 2010 et des grands axes du plan d'audit pour l'année 2011,
- revue du dispositif de suivi des recommandations,
- revue du rapport du président du Conseil de surveillance;

– procédure de sélection des commissaires aux comptes :

- appel d'offres auprès des commissaires aux comptes,
- proposition de grille d'évaluation,
- présentation préalable de l'analyse des candidats par la direction financière,
- audition des candidats et formulation d'un avis,
- présentation du nouveau co-commissaire nommé par l'assemblée générale;

– missions d'audit « terrain » :

- deux missions d'audit ont été effectuées par des membres du Comité, accompagnés de la direction de l'audit et des risques, afin de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du groupe;

– missions particulières :

- auto-évaluation annuelle du fonctionnement du Comité d'audit,
- revue du budget 2011 et vérification de la bonne prise en compte des hypothèses stratégiques.

Dans le cadre de ces missions, le Comité d'audit a entendu le directeur financier groupe, tant sur les données comptables que celles de la trésorerie, le directeur de l'audit et des risques, et les commissaires aux comptes.

Rémunérations des membres des comités

Les rémunérations des membres des comités spécialisés sont de 10 000 € par an pour les membres et de 20 000 € par an pour les présidents.

Fonctionnement des comités

Les règles de composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de chaque comité spécialisé sont précisées dans un règlement intérieur proposé par ledit comité et approuvé par le Conseil de surveillance.

Chaque comité se réunit à l'initiative de son président par écrit ou verbalement, en tout lieu fixé par la convocation.

Les délibérations de chaque comité sont constatées par des procès-verbaux qui sont reportés dans un registre spécial et signés par les membres présents.

• Éléments pouvant avoir une incidence en cas d'offre publique

Les éléments pouvant avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrits dans le rapport de la Gérance (page 76).

• Modalités particulières de participation aux assemblées générales

Les modalités de participation aux assemblées générales sont décrites dans le tome 1 (page 109).

Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la société

En application des articles L 225-37, L 225-68, L 823-19 et L 823-20 du Code de commerce, il est rendu compte ci-après des principaux éléments relatifs aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne mis en place dans la société avec le support du « Cadre de référence » publié par l'AMF en 2010, de la recommandation AMF n° 2011-18 publiée en décembre 2011 et du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

• Objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne chez Hermès International

Le dispositif de gestion des risques s'attache à l'examen des risques majeurs. Il englobe notamment une méthode d'identification et de hiérarchisation des risques, internes et externes, puis de traitement des principaux risques au niveau opérationnel approprié, pour réduire l'exposition de l'entreprise, par exemple en renforçant des éléments de contrôle interne.

Les dispositifs de contrôle interne reposent sur des actions permanentes et récurrentes intégrées aux modes de fonctionnement de l'entreprise. Ils concernent toutes les fonctions et tous les processus, dont ceux relatifs à la production de l'information financière et comptable.

Les objectifs du dispositif de contrôle interne d'Hermès comprennent :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

et d'une façon générale, la maîtrise de ses activités, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficiente de ses ressources.

• Environnement de contrôle

Tout en ayant la dimension d'un groupe international, Hermès demeure une entreprise à taille humaine, fidèle à une culture et à un esprit artisanal, qui cherche à développer auprès de ses collaborateurs des valeurs fortes.

Au premier rang de ces valeurs figure la qualité. L'exigence de qualité, essence même de l'activité d'Hermès, se conçoit dans tous les domaines, non seulement dans les produits et les services, mais aussi dans les modes de gestion. Hermès attache une grande importance aux qualités de gestionnaire de ses principaux responsables.

La culture Hermès, dont la diffusion est organisée notamment par des parcours d'intégration des nouveaux cadres, et par des sessions de formations spécifiques, permet à chacun de comprendre sa place dans l'organisation et d'intégrer les règles de conduite et d'intégrité de la Maison.

Ces valeurs de qualité et l'état d'esprit de tous les collaborateurs donnent une base solide au discours et aux actions en faveur d'un contrôle interne rigoureux.

L'articulation et l'équilibre entre les deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment : la culture de la gestion du risque et du contrôle propres à l'entreprise, le style de management, les valeurs éthiques de l'entreprise. À ce titre, et à l'appui de la gestion du risque promue par le groupe, une charte éthique existe et est diffusée depuis 2009.

Pour autant, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une

garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

• **Acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne**

La direction générale

La direction générale conçoit les dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne propres à la taille de la société, à son activité, à son implantation géographique et à son organisation.

Au-delà des systèmes de délégation des responsabilités mis en place aux différents niveaux, la direction générale reste, en dernier ressort, le garant de la qualité et de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que de leur adéquation avec les objectifs stratégiques du groupe. Elle effectue donc une surveillance globale sur le dispositif pour en préserver l'intégrité et, le cas échéant, initier les actions correctives nécessaires en cas de dysfonctionnement.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit a été créé en 2005 au sein du Conseil de surveillance. Conformément à l'article L 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit, « agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres du Conseil de surveillance, est notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, et de gestion des risques;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes».

Les rôles et attributions du Comité d'audit ont été formalisés dans un règlement intérieur, établi par le Conseil de surveillance en 2010.

Deux fois par an, le Comité d'audit se déplace avec la direction de l'audit et des risques afin de comprendre et vérifier la réalité des dispositifs de contrôle interne mis en place en filiales.

Tous les ans, le Comité d'audit se soumet à un exercice d'auto-évaluation portant sur son propre fonctionnement ainsi que sur les missions réalisées, au regard des objectifs qui lui ont été assignés, afin d'identifier, le cas échéant, des pistes d'amélioration.

La direction de l'audit et des risques

La direction de l'audit et des risques (DA&R) effectue une triple mission pour le compte du groupe :

- identifier et analyser les risques;
- réaliser des missions d'audit interne;
- coordonner les actions de contrôle interne.

La DA&R coordonne les travaux d'une équipe d'auditeurs et d'un réseau de correspondants de contrôle interne, en France et à l'étranger. Elle est rattachée à la direction générale du groupe, gage de son indépendance, et a vocation à se saisir de tous les sujets sans restriction. Depuis 2010, une charte d'audit détaille les missions et responsabilités des auditeurs internes, leur éthique professionnelle, et clarifie les missions d'audit.

Le directeur de l'audit et des risques participe aux réunions du Comité d'audit. Il rencontre le Comité d'audit hors de la présence de tiers au moins une fois par an, et rencontre son président à plusieurs reprises au cours de l'année.

Les salariés du groupe

Les dirigeants, les grandes directions fonctionnelles et opérationnelles, et les membres des comités de direction des différentes entités du groupe sont les relais du dispositif, en tant que principaux bénéficiaires, mais aussi contributeurs clés à sa bonne marche.

Les activités de contrôle effectuées au niveau de chaque entité sont de la responsabilité conjointe du directeur général et du directeur financier, laquelle se traduit notamment par la signature d'une lettre d'affirmation portant sur la connaissance des objectifs de contrôle interne d'Hermès et sur la qualité des contrôles en place au sein de l'entité.

• **Dispositif de gestion des risques**

Le processus de gestion des risques du groupe repose sur différents éléments, contribuant à l'identification, à l'analyse, à la hiérarchisation des risques, puis la mise en place des plans d'actions requis.

Initiée dès 2004, la démarche de cartographie des risques a été poursuivie et affinée les années suivantes.

Hermès International a également déployé des processus spécifiques pour surveiller certains risques, au travers de comités spécialisés ou de groupes de travail. Ces comités se réunissent ainsi périodiquement (en général mensuellement). Par exemple, des comités sur les risques immobiliers et les risques de trésorerie analysent les principaux risques identifiés et vérifient que les dispositifs de contrôle existants correspondent aux procédures du groupe. Ces recensements des principaux risques identifiables servent de base aux différentes activités et procédures de contrôle interne.

Le pilotage du système de gestion des risques est assuré par la DA&R. Celle-ci anime notamment le processus de cartographie des risques, afin d'assister les sociétés du groupe dans l'identification et l'analyse de leurs principaux risques. Elle effectue un suivi régulier de l'avancement des plans d'action qui en découlent dans les entités concernées et fait vivre les procédures de gestion des risques.

La DA&R a la capacité de modifier son plan de travail pour prendre en compte des risques

nouveaux identifiés en cours d'année, notamment en cas d'alerte émise par une direction du groupe.

• **Dispositif de contrôle interne**

L'organisation

La direction de l'entreprise, organisée autour d'un Comité exécutif, d'un Comité de direction et d'autres comités spécifiques, permet d'assurer alignement stratégique et circulation de l'information. Notamment, des organigrammes précis et des lettres de cadrage stratégique permettent à chacun de bien comprendre son rôle dans l'organisation, et d'analyser périodiquement sa performance par rapport aux objectifs.

L'organisation de la distribution repose sur une forte responsabilisation des équipes locales, pour lesquelles les attributions sont clairement définies. Les points de ventes sont ainsi supervisés par des entités géographiques dont les responsables reportent à la direction des affaires internationales du groupe, assurant ainsi une cohérence opérationnelle et un contrôle. L'organisation des métiers repose sur une répartition adéquate des rôles et responsabilités.

Sur les processus touchant aux ressources humaines, Hermès a mis en place des dispositifs de recrutement, de formations, de développement des compétences, visant à permettre à chacun d'exercer ses responsabilités, présentes et futures. Le principal acteur concernant l'élaboration et le contrôle de l'information financière est, au sein d'Hermès International, la direction financière (cf. *infra*).

Les systèmes d'information

L'élaboration et le contrôle de l'information sont facilités par l'utilisation d'outils adaptés aux besoins d'Hermès. Le reporting des filiales vers Hermès International, la consolidation des comptes, les

opérations de trésorerie sont ainsi réalisés sur des progiciels intégrés, permettant une centralisation des données. Les informations issues des systèmes de gestion sont disponibles pour les responsables d'activité hebdomadairement et mensuellement, permettant ainsi un bon pilotage des activités, un suivi homogène de l'évolution de la performance, et la détection d'éventuelles anomalies dans les processus de contrôle interne.

Les systèmes d'information ont pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière. Ainsi, l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble des systèmes d'information font l'objet de règles précises en matière d'accès aux systèmes, de validation des traitements et des procédures de clôture, de conservation des données, et de vérification des enregistrements.

Par ailleurs, les procédures et les contrôles en place permettent d'assurer la qualité et la sécurité de l'exploitation, de la maintenance et du développement des systèmes de comptabilité et de gestion, ainsi que des systèmes les alimentant directement ou indirectement.

En complément des revues détaillées réalisées par la direction des systèmes d'information dans les principales filiales, la DA&R vérifie la mise en place des contrôles généraux informatiques lors des audits.

Les procédures de contrôle interne

Hermès International et ses filiales disposent de plusieurs manuels de procédures de contrôle interne, par métiers, par activités ou par zones géographiques.

Toutes les procédures groupe sont accessibles sur un site intranet unique. Le contenu de ce site couvre les principaux cycles de l'entreprise (achats, ventes, trésorerie, stocks, immobilisations, ressources

humaines, systèmes d'information...), ainsi que le contrôle interne de leurs magasins pour les filiales de distribution (ventes et encaissements, gestion des stocks, sécurité...). Ces procédures sont gérées par la DA&R, laquelle s'assure de leur mise en ligne, de leur mise à jour et de leur bonne couverture des points de contrôle clefs sur les processus décrits.

Le domaine de la logistique, dont un des sites majeurs est certifié ISO 9001, repose également sur des procédures formalisées.

En outre, des manuels détaillés sur les procédures comptables et financières ont été rédigés et sont régulièrement mis à jour.

Concernant plus particulièrement les processus comptables et financiers, le manuel financier expose l'ensemble des règles à suivre pour le reporting financier. Il présente l'ensemble des procédures applicables en matière comptable et financière, et contient également des précisions sur les opérations de comptabilisation. Le plan de compte groupe, établi selon les normes comptables internationales (IFRS) et disponible sur l'intranet, détaille également les règles de comptabilisation.

En outre, la direction financière groupe émet périodiquement des instructions adressées aux filiales, à l'occasion des clôtures et de façon ponctuelle sur tout sujet lié à l'information financière.

Le manuel de gestion des projets d'investissement décrit les règles applicables au sein du groupe. La direction des projets économiques et d'investissement (DPEI) est en charge du maintien de ces procédures, de leur diffusion et du contrôle de leur application. Elle contrôle ainsi chaque projet d'investissement, notamment en coordonnant les analyses économiques et financières préalables et en donnant son opinion sur les calculs de rentabilité retenus. La procédure prévoit différents jalons, avec l'émission d'avis par les différents responsables impliqués, avis qui sont synthétisés par la

DPEI. En fonction de l'importance du projet, la Gérance, destinataire d'une synthèse des avis, décide *in fine* de l'autorisation de celui-ci.

Par ailleurs, des procédures très strictes sont appliquées pour la gestion de la trésorerie. Le manuel des règles de sécurité de la trésorerie s'appuie sur :

- des « règles prudentielles », définissant pour chacune des sociétés du groupe les règles d'ouverture, de fonctionnement des comptes bancaires (avec, entre autres, un suivi des personnes signataires) constamment mises à jour;

- une procédure de gestion du risque de change, validée par le Conseil de surveillance du groupe (cette procédure présente l'ensemble des instruments financiers autorisés et fixe les limites d'utilisation par les membres de la trésorerie d'Hermès International);

- une convention de change, signée par chaque filiale concernée, qui structure les relations entre le groupe Hermès et ses filiales et précise la politique et les règles de gestion applicables sur les flux financiers, et les conditions de détermination/application des cours de change garantis annuels;

- une politique de placement de la trésorerie groupe, validée également par le Conseil de surveillance d'Hermès International qui présente les critères de placement de la trésorerie du groupe et les limites d'utilisation par les membres de la trésorerie d'Hermès International.

Les travaux d'auto-évaluation du contrôle interne

L'auto-évaluation des points de contrôle interne s'appuie sur des questionnaires à remplir par les filiales. Ce système permet, d'une part, de contribuer à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le groupe, d'autre part, de fournir un support pour évaluer le niveau de contrôle interne et d'apprécier dans quelle mesure les risques opéra-

tionnels et fonctionnels sont correctement traités.

En cas d'inefficacité des contrôles évalués, les filiales doivent établir un plan d'action pour y remédier.

Les filiales s'autoévaluent annuellement à l'aide de trois questionnaires disponibles sur l'Intranet dans l'application « CHIC » (« Check your Hermès Internal Control) administrée par la DA&R. L'auto-évaluation porte sur un questionnaire général de contrôle interne (CHIC Practices) dont le référentiel est établi en lien avec le « Cadre de référence » de l'AMF, un questionnaire spécifique à la gestion de la trésorerie (CHIC Trésorerie) et un questionnaire sur les procédures opérationnelles dans le réseau de distribution (CHIC Boutique).

La DA&R est en charge de la consolidation, de l'analyse des plans d'action et de la synthèse des questionnaires d'autoévaluation CHIC Practices et CHIC Trésorerie. Le questionnaire CHIC Boutique est suivi au niveau des directeurs de pays dans le réseau de distribution.

La DA&R vérifie les réponses apportées aux trois questionnaires ce qui permet d'obtenir une assurance raisonnable sur la qualité du contrôle interne en filiale. La DA&R se donne la possibilité de réaliser un audit sur place pour s'assurer du déploiement effectif de plans d'action correctifs le cas échéant.

La surveillance du dispositif de contrôle

Cette surveillance incombe en grande partie à la DA&R. Les auditeurs travaillent sur la base d'un plan d'audit, établi annuellement, validé par la Gérance et par le Comité d'audit, et qui donne lieu à des adaptations le cas échéant chaque semestre. Pour les audits spécialisés, la DA&R peut avoir recours à des prestataires externes. Chaque année, un rapport d'activité de la DA&R est présenté au Comité d'audit.

Les missions d'audit donnent lieu à l'établissement de rapports détaillant les constats et les risques identifiés, et proposant des recommandations pour y remédier. La bonne application des recommandations est vérifiée lors de missions de suivi d'audits ultérieurs. L'ensemble des recommandations et des résultats de suivis d'audit est intégré dans un outil dédié administré par la DA&R. Les rapports d'audit sont adressés aux responsables des filiales ou services audités, ainsi qu'à la direction générale du groupe ou à la Gérance.

• **Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière**

Le contrôle interne comptable et financier est un élément majeur de la gestion d'Hermès International. Il vise à assurer un suivi financier rigoureux des activités et concerne l'ensemble des processus de production et de communication de l'information comptable et financière. Il répond aux objectifs suivants :

- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne par la direction générale;
- la fiabilité des comptes publiés et celle des autres informations communiquées au marché.

Le processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Hermès a mis en place un dispositif organisé et documenté destiné à assurer l'homogénéité des données comptables et financières consolidées publiées. Ce dispositif s'appuie sur une séparation des tâches strictes et un contrôle fort d'Hermès International sur les informations produites par les filiales.

Les différents acteurs du processus de contrôle interne comptable et financier sont les suivants :

- la direction générale du groupe, qui est assurée, autour de la Gérance, par un Comité exécutif. Dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels et consolidés, la Gérance obtient notamment toutes les informations qu'elle juge utiles (ex : options de clôture, estimations, changements de méthode comptable...). Elle analyse régulièrement les comptes des filiales et rencontre périodiquement leurs dirigeants, notamment lors des phases budgétaires et de clôture. Enfin, elle prend en considération les travaux des commissaires aux comptes;
- le Conseil de surveillance qui a pour rôle d'exercer un contrôle permanent sur la gestion de la société. Il a ainsi la possibilité de vérifier auprès de la direction générale que les dispositifs de pilotage et de contrôle sont de nature à assurer la fiabilité de l'information financière publiée par la société;
- les directeurs généraux et les directeurs financiers des filiales, qui sont les premiers responsables de la qualité du processus d'élaboration de l'information financière au sein de leur périmètre. Ils sont également responsables de la diffusion et de la correcte application des procédures établies et diffusées par Hermès International;
- le directeur général en charge des finances et de l'administration, membre du Comité exécutif, responsable du contrôle interne comptable et financier au niveau du groupe, qui s'assure de la mise en place d'un dispositif de pilotage de la politique comptable, des moyens adéquats (organisation, compétences humaines, outils). Il s'assure de la correcte préparation de l'arrêté des comptes;
- la direction financière groupe, qui effectue les contrôles nécessaires au suivi de l'activité et à la fiabilité de l'information financière. Ces contrôles sont notamment effectués à l'occasion des revues réalisées lors des phases de clôture (clôture

annuelle, clôture semestrielle), de réestimé et de budget.

Le processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée

Les processus d'arrêté des comptes mis en place par Hermès visent à garantir les éléments suivants :

- la neutralité et l'objectivité, la pertinence des informations comptables et financières publiées par rapport aux besoins des utilisateurs, le respect des délais (par la mise en place d'un calendrier de clôture), l'intelligibilité de ces informations;
- la définition et la diffusion à toutes les entités intégrées de procédures d'arrêté des comptes consolidés qui respectent ces critères (par le biais notamment du plan de compte groupe, du manuel financier, ainsi que des instructions adressées aux filiales);
- la traçabilité des écritures comptables d'arrêté au sein des systèmes d'information;

- le contrôle avant intégration des liasses de consolidation (respect du référentiel comptable et des pratiques du groupe, contrôles de cohérence...);
- l'existence de dispositifs d'analyse des comptes (revue des contrôleurs financiers, vérification des opérations de consolidation, de la bonne application des normes IFRS, analyse des transactions internes...).

Les procédures de reporting et de consolidation prévoient les contrôles nécessaires pour assurer la fiabilité de l'information financière. L'élaboration des comptes consolidés est fiabilisée par l'unicité de l'information financière publiée et de l'information financière de gestion, puisque présentes dans le même outil.

Enfin, à l'occasion de ses missions d'audit, la DA&R s'assure de la bonne exécution des contrôles clés autour de l'élaboration de l'information comptable et financière.

Le président du Conseil de surveillance