

Document de référence 2003

SOMMAIRE

RAPPORT DE GESTION

1	PROFIL
2	HISTORIQUE
4	LE GROUPE EN 2003
99	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
125	COMPTES CONSOLIDÉS
186	SOCIÉTÉ MÈRE
215	RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
224	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

PROFIL

Pinault-Printemps-Redoute est l'un des leaders européens de la distribution spécialisée et le troisième acteur mondial du luxe. Depuis 2002, le Groupe a engagé un mouvement stratégique visant à concentrer ses activités sur un client unique, le particulier, autour de ses métiers de la Distribution Grand Public et du Luxe. Ainsi, le Groupe pourra mieux satisfaire ses besoins dans les univers du luxe, de la mode, de la beauté, de la maison, de la culture et des technologies au travers de marques internationales à très forte notoriété. Ce nouveau profil renforce le potentiel de croissance organique et de rentabilité du Groupe.

En 2003, Pinault-Printemps-Redoute a réalisé un chiffre d'affaires de 24 361 millions d'euros. Il regroupait plus de 100 000* collaborateurs dans plus de 65 pays.

*Effectifs moyens.

HISTORIQUE

L'histoire de Pinault-Printemps-Redoute commence en 1963 avec la création par François Pinault du groupe Pinault, spécialisé dans le négoce de bois. Quarante ans plus tard, grâce à une politique d'expansion dynamique, associant acquisitions et développement interne, Pinault-Printemps-Redoute est devenu un des leaders de la distribution spécialisée en Europe. En 1999, le Groupe prenait la décision stratégique d'investir dans le secteur du luxe en achetant 42 % de Gucci Group. Cet investissement conduisait trois ans plus tard au désengagement progressif de la distribution professionnelle et des activités de crédit à la consommation. Aujourd'hui, Pinault-Printemps-Redoute se concentre sur ses deux segments les plus porteurs, la Distribution Grand Public et le Luxe.

1963

- Création par François Pinault du groupe Pinault spécialisé dans le négoce de bois.

1988

- Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris de **Pinault SA**, société spécialisée dans le négoce, la distribution et la transformation du bois.

1990

- Acquisition de **CFAO** spécialisé dans la distribution de matériel électrique (au travers de la CDME, devenue **Rexel** en 1993) et dans le négoce avec l'Afrique.

1991

- Entrée dans la distribution Grand Public avec la prise de contrôle de **Conforama**.

1992

- Prise de contrôle de **Au Printemps SA** détenant 54 % de la **Redoute** et **Finaref**.
Naissance du groupe Pinault-Printemps.

1994

- Absorption de **La Redoute** par Pinault-Printemps, renommé **Pinault-Printemps-Redoute**.
- Prise de contrôle de la **Fnac**.

1995

- Lancement du 1^{er} site Internet du Groupe, **redoute.fr**.

1996

- Acquisition par CFAO de **SCOA**, principal répartiteur pharmaceutique d'Afrique de l'Ouest au travers de sa filiale Eurapharma.
- Création d'**Orcanta**, chaîne de lingerie féminine.
- Lancement de **fnac.com**, site Internet de la Fnac.

1997

- Prise de contrôle par Redcats d'**Ellos**, n° 1 de la vente à distance en Scandinavie.
- Création de **Fnac Junior**, un concept de magasin pour les moins de 12 ans.

1998

- Prise de contrôle de **Guilbert**, leader européen de la distribution de fournitures et mobilier de bureau.
- Acquisition par Redcats de 49,9 % de **Brylane**, n° 4 de la vente à distance aux Etats-Unis.
- Création de **Made in Sport**, chaîne de magasins consacrée aux passionnés des événements sportifs.

1999

- Achat du solde du capital de Brylane.
- Entrée dans le secteur du luxe avec l'acquisition de 42 % de **Gucci Group NV**.
- Premières étapes de la construction d'un groupe de luxe multimarques, avec les acquisitions par Gucci Group d'**Yves Saint Laurent**, d'**YSL Beauté** et de **Sergio Rossi**.

2000

- Acquisition de **Surcouf**, distributeur spécialisé dans les produits micro-informatique.
- Acquisition par Gucci Group de **Boucheron** et de **Bédât & Co**.
- Entrée de Conforama en Italie avec une prise de participation de 60 % dans le groupe Emmezeta, un des leaders de l'équipement du foyer en Italie.
- Lancement de **Citadium**, nouveau magasin de sport du Printemps.

2001

- Acquisition par Gucci Group de **Bottega Veneta** et de **Balenciaga** et signature d'un accord de partenariat avec **Stella McCartney** et **Alexander McQueen**.
- Renforcement de Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group à hauteur de 53,2 %.

2002

- Amorce du mouvement stratégique visant à concentrer les activités du Groupe sur le **Grand Public** et le **Luxe**, avec le renforcement dans le capital de Gucci Group à hauteur de 54,4 % et les cessions des activités de vente à distance de Guilbert à Staples Inc. et du pôle Crédit et Services Financiers en France et en Scandinavie à Crédit Agricole SA (61 % de Finaref) et à BNP Paribas (90 % de Facet).

5	Faits marquants 2003
7	Chiffres clés consolidés
9	Présentation du Groupe, de sa stratégie et de ses activités
46	Rapport d'activité au 31 décembre 2003
65	Politique d'investissement et perspectives
68	Responsabilité sociale
90	Gestion des risques
97	Adoption des normes comptables internationales

2003, une étape majeure dans la transformation du Groupe

Poursuite du redéploiement stratégique dans d'excellentes conditions

Pinault-Printemps-Redoute a poursuivi sa montée en puissance dans le luxe en renforçant sa participation dans le capital de Gucci Group portant celle-ci à 67,58 % au 31 décembre 2003, contre 54,38 % fin 2002. Dans le même temps, le Groupe a continué son désengagement de la distribution professionnelle avec les cessions de Pinault Bois & Matériaux au groupe britannique Wolseley, de l'activité « contract » de Guilbert au groupe américain Office Depot et des activités de crédit à la consommation avec la cession complémentaire de 14,5% de Finaref.

Poursuite des développements dans le Luxe

Gucci a complété son réseau par des ouvertures de magasins dans des emplacements stratégiques, notamment au Japon et dans le reste de l'Asie, portant à 187 le nombre total de points de vente en gestion propre au 31 octobre 2003. La marque a notamment inauguré son magasin phare de Milan (Via Montenapoleone) et ouvert de nouveaux magasins à Honolulu, San Jose (Californie), Saint-Moritz ainsi qu'une boutique dédiée à la joaillerie à Rome. Gucci a également étendu son offre de produits au sein de chacun de ses magasins en gestion propre. La marque Gucci a lancé une collection « Cruise », mettant l'accent sur la signature Gucci et sur la puissance d'attraction de la marque.

Avec 58 magasins en propre au 31 octobre 2003, Yves Saint Laurent dispose de boutiques sur les principaux marchés du luxe dans le monde. En 2003, il a notamment ouvert un magasin phare à Canton Road à Hong Kong et des magasins importants à Beverly Hills, New York et Rome. Fort du succès de son sac à main « Mombasa », Yves Saint Laurent a renforcé ses positions dans la maroquinerie, avec de nouvelles lignes de sacs à main, telles que « Saint Tropez » et « Cassandra ».

Gucci Group a également poursuivi le développement de ses autres marques : Sergio Rossi a ouvert deux magasins

importants et Boucheron s'est concentré sur le développement et l'amélioration de son offre. Enfin, les collections printemps/été et automne/hiver 2003 de Bottega Veneta ont connu un succès exceptionnel.

Dynamisme commercial des enseignes de Distribution Grand Public

Printemps a ouvert mi-novembre le plus grand espace beauté du monde dans son magasin boulevard Haussmann à Paris. Sur une surface de vente de 4 000 m² répartie sur deux étages, l'un consacré au maquillage, parfums et accessoires et l'autre dédié aux soins, le Printemps propose 210 marques dont 40 nouvelles.

Redcats a poursuivi son développement hors de France avec les lancements des catalogues « Brylane Wishes » aux Etats-Unis et « Nuova » en Scandinavie. Par ailleurs, les catalogues Enjoy et Josefssons destinés aux Seniors ont été lancés respectivement en Finlande et en Norvège. Redcats a également renforcé son dispositif en matière d'achats avec l'ouverture de bureaux au Bangladesh, en Chine et en Turquie.

Conforama a engagé la mise en œuvre de sa stratégie d'évolution de son concept, avec le lancement, début septembre, d'une nouvelle identité visuelle et d'un nouveau concept de magasin. Fin 2003, 17 magasins situés en France et à l'international avaient d'ores et déjà adopté ce nouveau format. Sept magasins ont été ouverts hors de France en 2003 en Croatie, Espagne, Italie, Portugal et Suisse.

Fnac a poursuivi la densification de son maillage en France, avec l'ouverture de trois magasins à Chartres, Grenoble et Evry en région parisienne, le transfert et l'agrandissement du magasin de Bordeaux ainsi que l'extension de son principal magasin au forum des Halles à Paris. L'enseigne a également renforcé ses positions à l'international avec neuf magasins ouverts au Brésil, en Espagne, Italie, Portugal, Suisse ainsi qu'à Taiwan – dans le cadre de sa joint-venture avec Shin Kong Mitsukoshi (non consolidé).

CFAO a renforcé ses positions au Maroc avec l'acquisition de la société Isuzu Maroc, importateur et distributeur des véhicules de marque Isuzu. CFAO ambitionne de détenir 5 % du marché automobile marocain dès 2004. Par ailleurs, CFAO Technologies a poursuivi son expansion géographique avec une implantation dans cinq nouveaux pays : Sénégal, Cameroun, Gabon, Mali, Burkina Faso.

Kadéos a lancé son premier chèque cadeau européen, dans six pays : France, Espagne, Portugal, Italie, Belgique et Luxembourg. Avec cette extension à l'Europe, le leader français et européen du chèque cadeau accompagne le développement européen du Groupe et répond à la demande des consommateurs.

Initié en 2002, le programme de dynamisation commerciale et d'amélioration du service client « CliO » s'est poursuivi avec succès en 2003 dans toutes les enseignes Grand Public.

Avec un chiffre d'affaires Internet de 933,4 millions d'euros en 2003, Pinault-Printemps-Redoute s'inscrit parmi les principaux acteurs européens du commerce électronique grand public, à travers notamment ses enseignes Redcats et Fnac, qui réalisent respectivement 14,1 % et 3 % de leurs ventes en ligne.

Réorganisation en cours chez Rexel

En 2003, Rexel a poursuivi ses mesures d'ajustement et de rationalisation des coûts, avec notamment des réductions d'effectifs, une réorganisation des activités logistique et transport et la consolidation des systèmes d'information. Il a également enrichi son offre de produits et de services et redynamisé son efficacité commerciale.

Changement de la direction de Gucci Group

Gucci a annoncé en novembre le non-renouvellement des contrats de Domenico De Sole en tant que Président-directeur général de Gucci Group et de Tom Ford en tant que Directeur de la Création de Gucci Group. Domenico De Sole et Tom Ford resteront en fonction jusqu'au 30 avril 2004.

Renforcement de la structure financière du Groupe

Alors que se renforçait la participation du Groupe dans Gucci Group pour un montant de 1 223,4 millions d'euros, l'endettement financier net du Groupe est resté quasiment stable, grâce à la poursuite du désengagement des activités non stratégiques de distribution professionnelle et de crédit à la consommation.

Le large succès des émissions réalisées – mai 2003 emprunt obligataire à options de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (Océane) de 1 080 millions d'euros (coupon 2,5 % – échéance janvier 2008), juillet 2003 emprunt obligataire de 750 millions d'euros (échéance janvier 2009) – ont permis de diversifier les ressources financières et de rallonger la maturité moyenne de la dette.

Pinault-Printemps-Redoute a remboursé à hauteur de 700 millions d'euros l'emprunt obligataire à options de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (Océane) émis le 8 novembre 2001. Parallèlement, et dans le cadre de la gestion de sa dette, Pinault-Printemps-Redoute a mis en place un swap d'un montant de 150 millions d'euros adossé à cette Océane en vue de transformer le taux fixe en taux variable et d'en pérenniser la maturité.

La distribution, le 2 octobre 2003, d'un dividende exceptionnel de 13,5 euros par action sous forme de retour sur capital par Gucci Group aux actionnaires de Gucci Group a optimisé la structure financière de Gucci Group. Conformément à l'accord stratégique de septembre 2001, cette distribution a entraîné un ajustement du prix de l'offre sur les actions Gucci Group, prévue en avril 2004. Le prix de l'offre a été ramené de 101,50 dollars à 85,52 dollars par action.

Rexel a renforcé sa structure financière suite à une augmentation de capital de 417 millions d'euros (avec maintien du droit préférentiel de souscription) et à la cession de Gardiner, société de distribution spécialisée dans le matériel de sécurité électronique.

Chiffres clés consolidés

Principaux chiffres consolidés

(EN MILLIONS D'EUROS)	1999 ⁽¹⁾	2000	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	19 529	24 761	27 799	27 375	24 361
<i>dont réalisé hors de France</i>	<i>9 142</i>	<i>13 010</i>	<i>15 200</i>	<i>14 733</i>	<i>13 325</i>
Marge brute	7 406	9 587	10 628	10 590	9 182
Résultat d'exploitation	1 479	1 887	1 978	1 827	1 297
Résultat courant avant impôt	1 324	1 625	1 561	1 412	983
Résultat net part du Groupe ⁽²⁾	629	767	753	1 589	645
Capacité d'autofinancement	1 207	1 496	1 448	1 287	1 148
Investissements net d'exploitation	514	651	585	672	500
Ratio d'endettement au 31/12 <i>(endettement financier net % des capitaux propres de l'ensemble consolidé)</i>	48 %	74 %	75 %	54 %	58 %

DONNÉES PAR ACTION (EN EUROS)	1999 ⁽¹⁾	2000	2001	2002	2003
Résultat net par action ⁽²⁾	5,32	6,46	6,32	13,04	5,34
Dividende net par action	1,78	2,18	2,30	2,30	2,40 ⁽³⁾

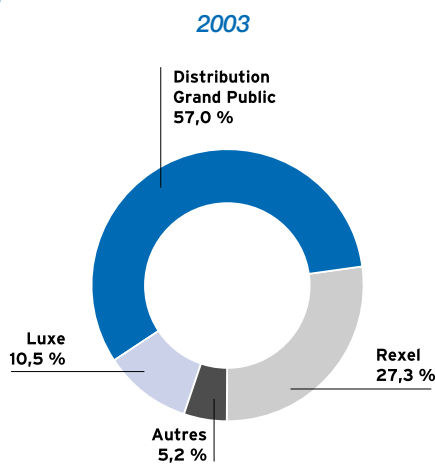
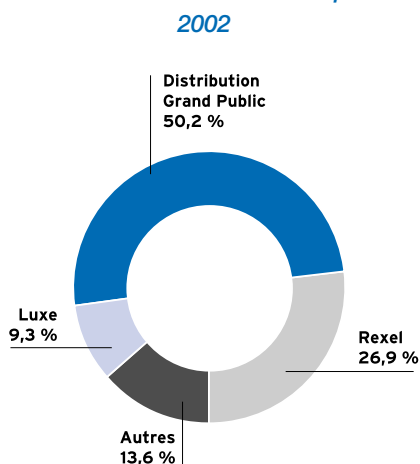
(1) Normes comptables appliquées en 2000.

(2) Hors éléments exceptionnels nets, l'évolution des résultats nets s'établit comme suit :

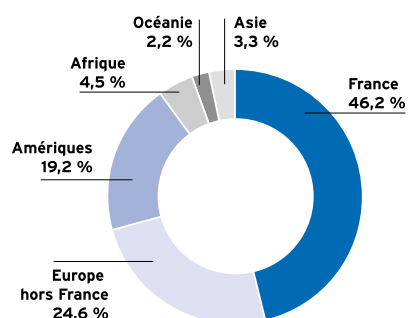
Résultat net	774	672	574
Résultat net par action (en euros)	6,50	5,52	4,75

(3) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 mai 2004.

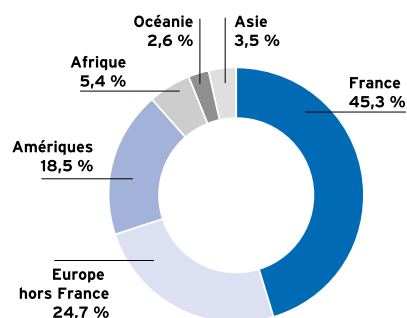
Répartition du chiffre d'affaires par activité



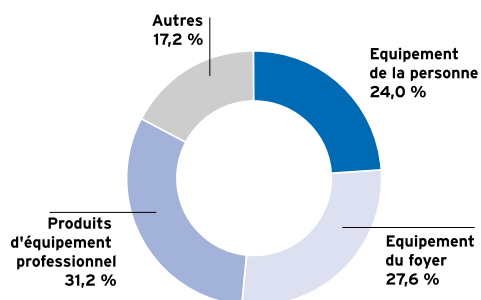
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique
2002



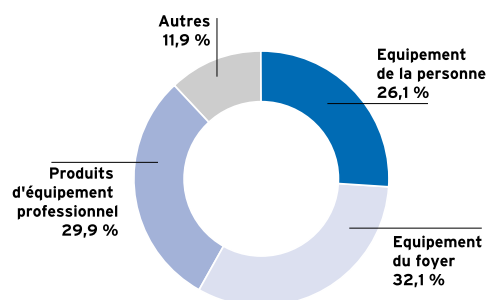
2003



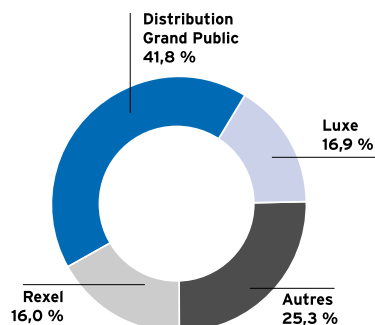
Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits
2002



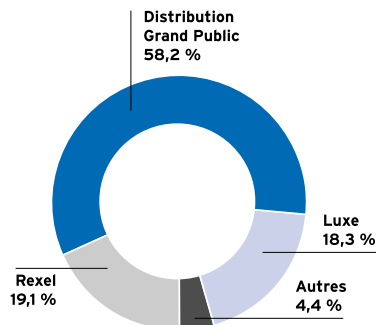
2003



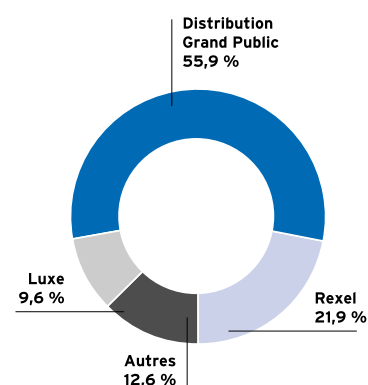
Répartition du résultat d'exploitation par activité
2002



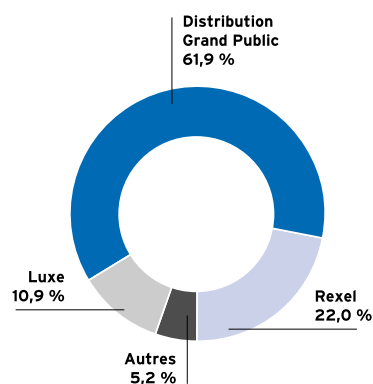
2003



Répartition de l'effectif moyen par activité
2002



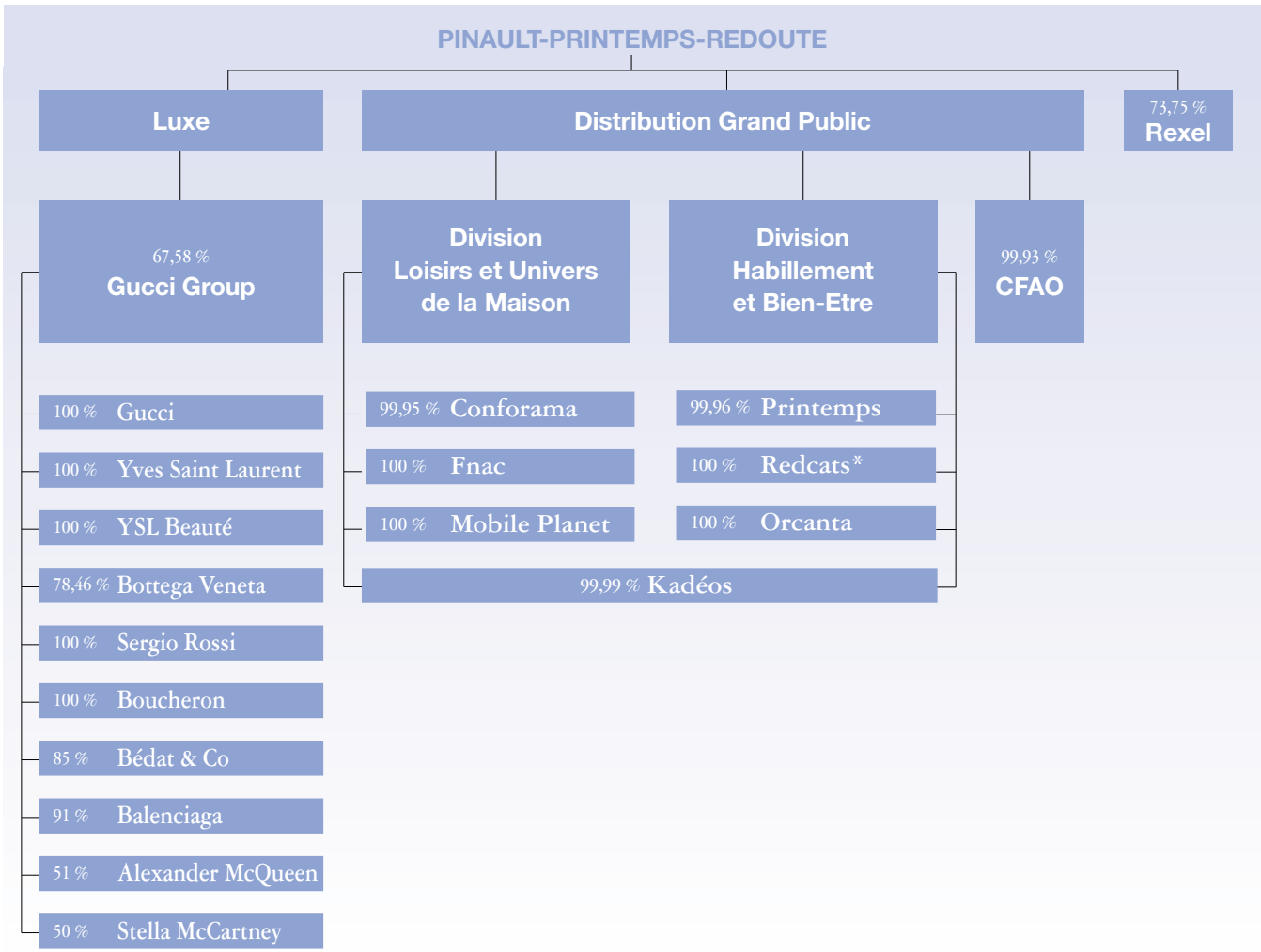
2003



Présentation du Groupe, de sa stratégie et de ses activités

Pinault-Printemps-Redoute s'organise en trois activités :

- **Le pôle Luxe** avec les marques constituant Gucci Group : Gucci, Yves Saint Laurent, YSL Beauté, Bottega Veneta, Sergio Rossi, Boucheron, Bédar & Co, Balenciaga, Stella McCartney et Alexander McQueen ;
- **Le pôle Distribution Grand Public** avec les enseignes Conforama, Fnac, Mobile Planet, Printemps, Redcats (y compris activité financière dédiée), Orcanta, Kadéos et CFAO ;
- **Rexel**, leader mondial de la distribution de matériel électrique aux professionnels.



% de participation au 31 décembre 2003.

*y compris activité financière dédiée

Un positionnement concurrentiel unique

Le Groupe détient la propriété des marques sous lesquelles il opère ses activités dans les différents pays, dans le Luxe comme dans la Distribution Grand Public. Il dispose des titres immobiliers de propriété ou d'occupation nécessaires à son activité.

Il n'existe pas de concurrence unique à l'échelle du Groupe : chaque enseigne évolue dans un environnement concurrentiel qui lui est propre, sur les marchés de la Distribution Grand Public et du Luxe. Une analyse détaillée de cet environnement est présentée dans les sections consacrées à chaque enseigne.

Les forces du « Nouveau PPR »

Après la cession de Rexel, le Groupe concentrera davantage ses ressources sur le développement de ses activités de Distribution Grand Public et de Luxe constituant le « Nouveau PPR ». Celui-ci disposera d'un profil plus simple, de perspectives de croissance organique renforcées et d'un potentiel d'amélioration de la rentabilité plus puissant.

Un nouveau profil de croissance

Le mouvement stratégique en cours modifie en profondeur la nature de la croissance du Groupe, faisant de la croissance organique le fondement de son développement. Centré sur ses métiers de Distribution Grand Public et de Luxe, Pinault-Printemps-Redoute dispose d'un potentiel de croissance organique particulièrement élevé. Ses activités dans le Luxe bénéficient de la dynamique propre de cette industrie, de son potentiel de mondialisation et de sa capacité à faire émerger aux côtés d'une marque puissante Gucci, de nouvelles marques à fort potentiel. Dans la Distribution Grand Public, les enseignes sont positionnées sur des segments porteurs de la consommation des ménages et disposent d'une réserve importante de développement organique à l'international.

Un potentiel d'amélioration de la rentabilité significatif

La rentabilité globale du Groupe devrait bénéficier de la rentabilité structurellement très élevée dans le Luxe, et de l'amélioration des résultats des nouvelles marques, une fois la taille critique atteinte. Dans la Distribution Grand Public, le Groupe poursuit sa stratégie de croissance et de rentabilité, avec notamment une capacité à accroître sensiblement la contribution aux résultats des activités hors de France.

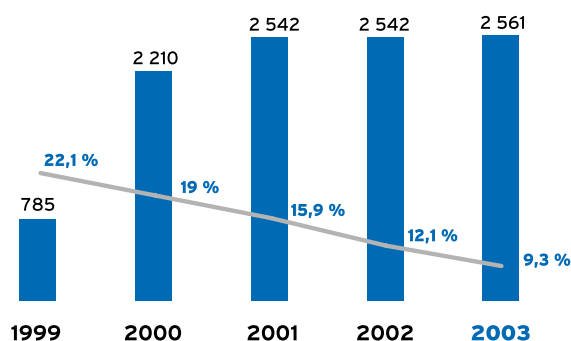
Une structure financière renforcée

Après la cession de Rexel, le Groupe disposera d'une structure financière renforcée. Son modèle de développement, axé sur la croissance organique, sera fortement générateur de ressources financières :

- avec des activités de Distribution Grand Public opérant le plus souvent avec de faibles besoins de fonds en roulement ;
- et des activités Luxe génératrices d'un fort excédent de trésorerie, une fois la taille critique atteinte et des investissements opérationnels stabilisés (après le pic des développements en 2002).

Troisième acteur mondial du Luxe, Gucci Group conçoit, fabrique et distribue des articles de luxe de très haute renommée, notamment dans les secteurs du prêt-à-porter, de la maroquinerie, des chaussures, des montres, de la bijouterie, des cravates et foulards, des lunettes, des parfums, des produits cosmétiques et de beauté. Le pôle Luxe regroupe les marques Gucci, Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Boucheron, Bottega Veneta, Bédar & Co, Alexander McQueen, Stella McCartney et Balenciaga.

Évolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)
et de la rentabilité d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)



1999 : du 1^{er} février au 31 octobre.
2000, 2001, 2002, 2003 : du 1^{er} novembre au 31 octobre.

L'évolution de la rentabilité d'exploitation en 2003 traduit l'effet d'événements généraux particulièrement défavorables durant les premiers mois de l'exercice et de la poursuite des développements des marques autres que Gucci. La dernière partie de l'année a été marquée par un net rebond de l'activité.

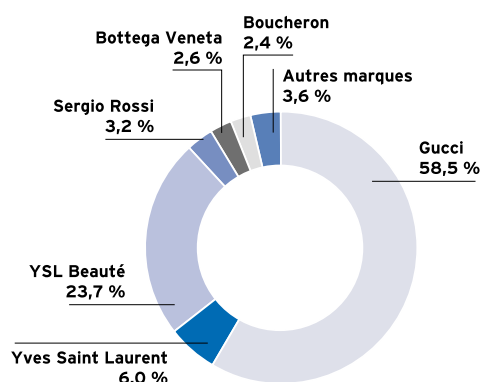
Depuis l'acquisition initiale de 42 % du capital en mars 1999, Pinault-Printemps-Redoute s'est progressivement renforcé dans Gucci Group. En septembre 2001, il portait sa participation à 53,2 % conformément à l'accord stratégique avec Gucci Group et LVMH, devenant ainsi son actionnaire de référence. Depuis, il a accru progressivement sa participation jusqu'à 67,58 % au 31 décembre 2003. En avril 2004, Pinault-Printemps-Redoute lancera une offre publique d'achat à 85,52 dollars sur Gucci Group.

En 2003 (du 1^{er} novembre 2002 au 31 octobre 2003), le pôle Luxe a réalisé un chiffre d'affaires de 2 561 millions d'euros. Il représentait 10,5 % du chiffre d'affaires du Groupe et 15,5 % du « Nouveau PPR ». Son résultat d'exploitation s'élevait à 238 millions d'euros et représentait 18,3 % du Groupe et 24,3 % du « Nouveau PPR ».

Positionnement

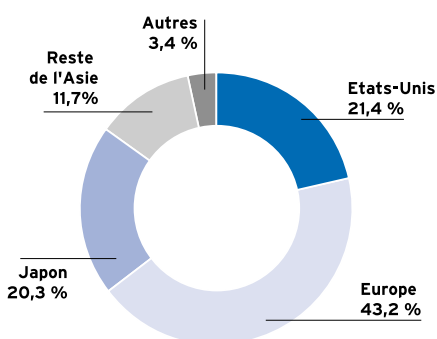
Avec son portefeuille de marques prestigieuses, sa couverture géographique et la richesse de ses produits, Gucci Group occupe un positionnement de premier plan dans l'industrie mondiale du luxe. Il est concurrencé par des marques internationales de l'industrie du luxe telles Armani, Bulgari, Cartier, Chanel, Christian Dior, Ferragamo, Hermès, Louis Vuitton, Prada ou des grands groupes internationaux de parfums, de produits cosmétiques et de beauté comme Estée Lauder, L'Oréal et Shiseido, ainsi que par un grand nombre d'acteurs du marché, à la fois internationaux et régionaux, actifs sur l'ensemble ou une partie des catégories de produits proposés par Gucci Group.

Répartition du chiffre d'affaires 2003(*) de Gucci Group par marque



(*) Du 1/1/2002 au 31/10/2003.

Répartition du chiffre d'affaires 2003(*) de Gucci Group par zone géographique



(*) Du 1/1/2002 au 31/10/2003.

La construction d'un groupe de luxe multimarques

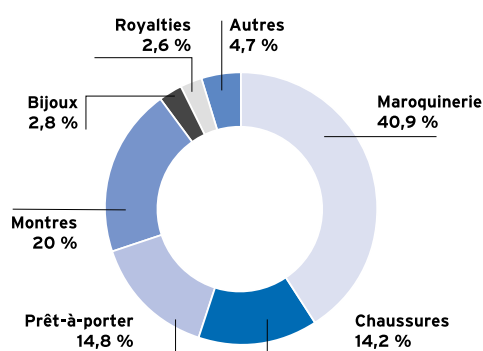
Avec le soutien de son actionnaire de référence Pinault-Printemps-Redoute, Gucci Group poursuit depuis 1999 une stratégie visant à construire, à partir d'une activité monomarque Gucci, un groupe de luxe multimarques. Dans ce cadre, entre mars 1999 et le milieu de l'année 2001, il a procédé à l'acquisition de huit marques prestigieuses, présentant chacune un positionnement et des caractéristiques spécifiques : Yves Saint Laurent, Boucheron et Balenciaga, marques avec un capital de notoriété élevé disposant d'un héritage historique fort, Sergio Rossi, Bottega Veneta et Bédar & Co, marques plus jeunes et plus pointues réputées pour leur savoir-faire et la qualité de leurs produits, ainsi que des marques de jeunes créateurs avec Alexander McQueen et Stella McCartney. Depuis cette première phase d'acquisition, Gucci Group se concentre sur le développement de chacune de ses marques, avec un accent particulier sur la constitution d'une image forte, l'harmonisation et l'enrichissement des gammes de produits, la maîtrise de la distribution avec l'ouverture de magasins gérés en propre et la rationalisation des contrats de licences de distribution. Cette dynamique de développement s'est inscrite dans un contexte le plus souvent perturbé depuis les événements tragiques de septembre 2001 et a encore été affectée en 2003, par le conflit en Irak, l'épidémie de SRAS et la faiblesse du dollar.

L'acquisition de ces marques et leur développement ont installé la présence de Gucci Group sur les marchés mondiaux du luxe et ont renforcé la diversité des produits de luxe vendus par Gucci Group.

Un équilibre géographique

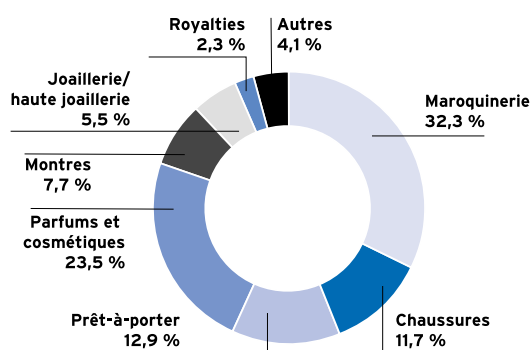
Les acquisitions réalisées ont contribué au renforcement des positions du groupe sur les principaux marchés du luxe. En 2003, Gucci Group a réalisé 43 % de son chiffre d'affaires en Europe, 21 % aux Etats-Unis, 20 % au Japon et 12 % en Asie hors Japon. Cette diversité géographique renforce considérablement la stabilité des revenus et permet de bénéficier des cycles économiques des différentes régions, tout en permettant de tirer profit du potentiel élevé des zones géographiques en forte croissance.

Répartition du chiffre d'affaires 1999 de Gucci Group^(*) par catégorie de produits



(*) Marque Gucci.

Répartition du chiffre d'affaires 2003* de Gucci Group par catégorie de produits



(*) Du 1/1/2002 au 31/10/2003.

Une distribution parfaitement maîtrisée

La montée en puissance et le contrôle du réseau de distribution a été l'un des principaux objectifs stratégiques de Gucci Group. Désormais, les produits de mode et les accessoires

sont distribués dans des magasins gérés en propre et dans un certain nombre de magasins franchisés et de points de vente, dans des boutiques « duty free », des grands magasins et des magasins spécialisés. La division Gucci Group Watches distribue directement ses produits par le biais de magasins de joaillerie fine et d'horlogerie sur la plupart des grands marchés, ou par des tiers. Enfin, YSL Beauté a veillé à se concentrer sur ses points de vente les plus cohérents avec l'image prestigieuse de ses produits. Il assure sa distribution par le biais d'affiliés dans des parfumeries de prestige, des grands magasins et des boutiques « duty free ».

Un portefeuille de produits riche et équilibré

Gucci Group développe ses propres prototypes pour l'ensemble des nouveaux produits. Il exerce un contrôle rigoureux sur la fabrication, l'assurant directement ou la confiant à des tiers, dont le travail fait l'objet d'un contrôle qualité strict et continu. L'utilisation de matières de toute première qualité, conjuguée au talent des artisans, garantit la réalisation de produits d'une qualité incomparable, tout en assurant à Gucci Group une grande flexibilité de ses coûts de production.

La richesse de son portefeuille de produits est l'une des forces de Gucci Group. Elle en fait un acteur significatif sur la plupart des grands segments du luxe, dans les cosmétiques et les parfums, la haute joaillerie et la maroquinerie, les montres, les accessoires et le prêt-à-porter. L'enrichissement maîtrisé du portefeuille de produits est un des socles de la croissance organique du groupe et une des motivations de sa politique d'acquisitions entre 1999 et 2001. Dans le cadre du développement d'un groupe multimarques, Gucci Group a favorisé le partage d'expertise entre ses marques : Yves Saint Laurent s'est ainsi appuyé sur le savoir-faire de la marque Gucci pour développer ses accessoires, alors que Gucci Group Watches contribuait au lancement des montres chez Yves Saint Laurent. Par ailleurs, la marque Gucci, historiquement positionnée sur la maroquinerie, a investi avec succès les univers des accessoires, du prêt-à-porter et de la mode, en bénéficiant de sa grande réputation dans le travail du cuir.

Une politique de communication au service des marques

Création, qualité des produits et image sont indissociables dans le domaine du luxe. Grâce à la gestion stricte de l'image et une politique de communication rigoureuse ainsi qu'à l'excellence de ses produits et au contrôle de sa distribution, le statut de marque de luxe de Gucci a été rétabli en quelques années chez les consommateurs. Cette politique de communication associant présentations de collections, campagnes publicitaires, événements spéciaux et devantures de magasins a été étendue à l'ensemble des marques de Gucci Group. Elle vise à assurer une forte visibilité et à renforcer le positionnement des marques à l'échelle internationale, nationale et locale.

Un fort potentiel de croissance

Aujourd'hui, Gucci Group se concentre sur le renforcement de sa marque phare Gucci, sur la construction de sa deuxième marque phare Yves Saint Laurent en tant que marque mondiale, et sur le développement des autres marques acquises.

Renforcement de la marque Gucci

La marque Gucci est une des marques les plus rentables du secteur, avec une rentabilité d'exploitation de 27 %. Son objectif est de renforcer son leadership par l'enrichissement de sa gamme de produits, la poursuite de l'expansion de son réseau de distribution en propre et la maîtrise de ses coûts.

Redressement d'Yves Saint Laurent

Grâce aux efforts de repositionnement de la marque, Yves Saint Laurent retrouve progressivement son statut de marque mondiale de luxe. Depuis 1999, la société a suivi une politique visant à renouveler en profondeur son image, à reprendre la maîtrise de la marque grâce à l'arrêt des licences et à développer, de manière contrôlée, son réseau de distribution, avec l'ouverture d'environ 45 magasins gérés en propre situés dans des emplacements stratégiques. La marque s'est également développée avec succès dans les accessoires.

Renforcement des parts de marché d'YSL Beauté

La réduction du nombre de points de vente et l'arrêt des réseaux de vente parallèles ont été les actions prioritaires suite à l'intégration de YSL Beauté dans Gucci Group. L'objectif est de renforcer les parts de marché de YSL Beauté en tant que fabricant et distributeur de parfums et de produits cosmétiques de prestige.

Montée en puissance des autres marques

Gucci Group poursuit une politique de lancement de nouvelles lignes de produits et de montée en puissance maîtrisée du réseau de distribution afin d'assurer le développement de ses marques. Ceci concerne autant les marques déjà bien établies comme Sergio Rossi, Bottega Veneta et Boucheron que les marques émergentes comme Balenciaga, Stella McCartney et Alexander McQueen.

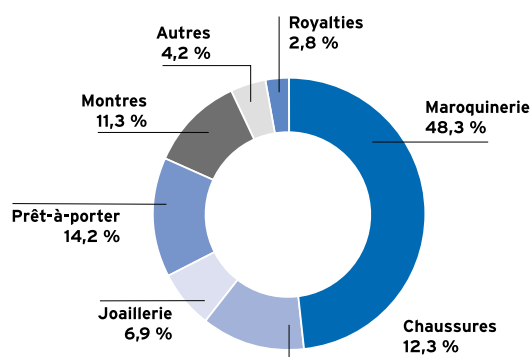
Nombre de magasins gérés en propre

	31/10/2000	31/10/2001	31/10/2002	31/10/2003
Gucci	141	157	173	187
Yves Saint Laurent	22	41	46	58
Autres marques	33	80	117	137
Total	196	278	336	382

La marque Gucci

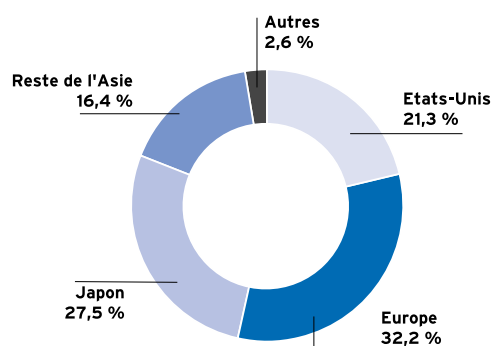
L'origine de la marque Gucci remonte à 1921, lorsque Guccio Gucci fonde à Florence une petite entreprise de maroquinerie et de sellerie. La société se spécialise ensuite dans la vente de produits en cuir d'exception et devient en quelques années une marque appréciée par une clientèle internationale et raffinée. Aujourd'hui, Gucci est l'une des marques les plus rentables du secteur du luxe. Marque phare de Gucci Group, elle a renforcé ses positions dans la maroquinerie et les chaussures et développé avec succès les montres et le prêt-à-porter.

Répartition du chiffre d'affaires 2003^(*)
par catégorie de produits



(*) Du 1/1/2002 au 31/10/2003.

Répartition du chiffre d'affaires 2003^(*)
par zone géographique



(*) Du 1/1/2002 au 31/10/2003.

La division Gucci regroupe deux activités : Gucci Fashion and Accessories et Gucci Group Watches.

- **Gucci Fashion and Accessories** fabrique et distribue des produits de maroquinerie (sacs à main, petite maroquinerie, bagages), du prêt-à-porter, des chaussures, des cravates et foulards ainsi que des bijoux. Les produits proviennent presque exclusivement d'ateliers de fabrication situés en Italie. Ils sont vendus essentiellement par le biais de magasins en gestion propre ainsi qu'à travers des canaux de distribution sélectionnés dont les magasins franchisés mono-marque, les distributeurs d'articles de voyage haut de gamme, les grands magasins de luxe et les magasins spécialisés à travers le monde. Les distributeurs sous licence Gucci fabriquent et distribuent des lunettes et des parfums.

- **Gucci Group Watches** fabrique ses montres en Suisse et distribue à l'échelle mondiale les montres Gucci, Yves Saint Laurent, Bédar & Co et Boucheron. Gucci Group Watches gère un réseau d'affiliés présents sur les principaux marchés et vend ses produits à des distributeurs nationaux, des horlogeries et des grands magasins de prestige à travers le monde.

Stratégie

L'objectif de Gucci Group est de renforcer le positionnement de la marque Gucci en tant que leader sur le marché de la mode, de la maroquinerie et des accessoires de luxe. Pour y parvenir, la marque continuera à offrir des produits de prestige par le biais de son réseau de distribution exclusif. La poursuite d'un contrôle strict des coûts permettra d'assurer l'un des résultats d'exploitation les plus performants du secteur du luxe.

Faits marquants 2003

En novembre 2002, la marque Gucci a lancé une collection « Cruise », mettant l'accent sur la signature Gucci et sur la vigueur sous-jacente de la marque.

La marque a également lancé avec succès une collection automne/hiver de produits en vogue, élégants et laissant une place importante au symbole, aisément identifiables par les clients. Ceci a marqué un revirement de tendance par rapport à la collection automne/hiver précédente, caractérisée par des lignes élégantes et sophistiquées où la « signature » de la marque était moins prégnante.

Au-delà de ces lancements de nouveaux produits, Gucci a étoffé l'offre de produits distribués dans ses magasins en gestion propre.

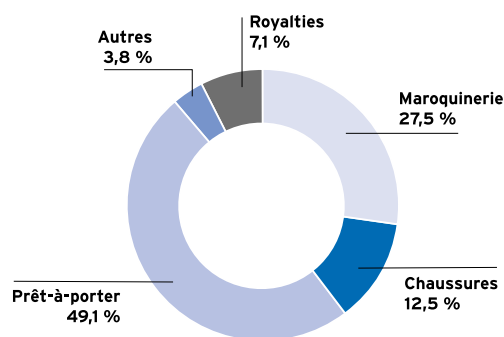
Dans le secteur des montres, qui a pâti d'un ralentissement général l'an dernier, Gucci a constaté les premiers signes d'une amélioration. La progression des ventes a essentiellement découlé de nouveaux produits de haute qualité, tels que la montre au bracelet en bambou « bamboo-watch ».

A la fin 2002, après des travaux d'agrandissement, Gucci a inauguré son magasin phare de Milan (Via Montenapoleone) et a ouvert de nouveaux magasins à Honolulu, San Jose (Californie), Saint Moritz ainsi qu'une boutique dédiée à la joaillerie à Rome. En avril 2003, Gucci a déplacé son magasin de Bond Street à Londres dans la même rue sur un nouveau site de 2 300 m², renforçant ainsi la présence de Gucci sur ce marché essentiel. En outre, tout au long de 2003, Gucci a poursuivi ses ouvertures de boutiques sur des sites sélectionnés, notamment au Japon et dans le reste de l'Asie, portant à 187 le nombre total de magasins en gestion propre au 31 octobre 2003.

Yves Saint Laurent

Les produits Yves Saint Laurent incluent pour l'essentiel le prêt-à-porter féminin et masculin, la maroquinerie et les chaussures, vendus sous la marque Rive Gauche. Yves Saint Laurent distribue ses produits et collections dans des magasins en gestion propre et franchisés ainsi que dans des points de vente au sein des grands magasins et des boutiques spécialisées. Yves Saint Laurent accorde des licences pour la fabrication et la distribution de certains produits, dont le prêt-à-porter masculin, les accessoires et les lunettes.

Répartition du chiffre d'affaires 2003^(*)
par catégorie de produits



(*) Du 1/1/2002 au 31/10/2003.

Stratégie

L'objectif est de repositionner Yves Saint Laurent comme une marque de premier plan dans le luxe et les accessoires, grâce à des produits de prestige, une politique de distribution maîtrisée et une image clairement définie. Compte tenu de l'évolution récente du chiffre d'affaires, de la poursuite d'investissements importants dans les produits et dans la communication ainsi que la consolidation du réseau de distribution, Gucci Group est convaincu qu'Yves Saint Laurent continuera à enregistrer une croissance vigoureuse et sera rentable à moyen terme.

Faits marquants

En 2003, Yves Saint Laurent a continué à développer son activité de prêt-à-porter aux Etats-Unis, au Japon et dans le reste de l'Asie, où elle s'affirme comme une marque de luxe dans le prêt-à-porter et devient un acteur d'envergure dans le secteur des accessoires.

Fort du succès de son sac à main « Mombasa », Yves Saint Laurent a enrichi sa présence dans la maroquinerie par le biais de nouvelles lignes telles que « Saint Tropez » et « Cassandra », qui capitalisent sur la marque Yves Saint Laurent, avec l'intégration de son logo.

Au cours des derniers mois, Yves Saint Laurent a ouvert un magasin phare à Canton Road à Hong Kong, a terminé la rénovation de sa boutique de la rue du Faubourg Saint Honoré à Paris et a agrandi sa boutique de Bond Street, l'ancienne boutique Gucci, à Londres. Yves Saint Laurent a par ailleurs ouvert des magasins importants sur Rodeo Drive à Beverly Hills, sur la 57^e rue à New York ainsi qu'une boutique plus petite mais située sur un emplacement stratégique, via Condotti, à Rome, portant ainsi à 58 le nombre total de magasins en gestion propre au 31 octobre 2003.

L'ouverture de ces magasins offre à Yves Saint Laurent une forte présence sur tous les principaux marchés du luxe dans le monde et positionne la marque comme l'une des principales marques du secteur reconnues mondialement.

YSL Beauté

YSL Beauté fabrique et distribue des parfums et produits cosmétiques Yves Saint Laurent, des produits de toilette Roger & Gallet, des parfums Alexander McQueen et Stella McCartney ainsi que des parfums sous licence Oscar de la Renta, Van Cleef & Arpels, Fendi et Ermenegildo Zegna. YSL Beauté est entièrement intégré, avec des sites de production en France et 17 affiliés de distribution.

YSL Beauté distribue ses produits dans des grands magasins et des magasins spécialisés ainsi que des boutiques « duty free ». La marque fait appel à des agents pour la distribution sur les marchés non couverts par ses affiliés.

Depuis 2003, YSL Beauté gère l'ensemble des activités parfums de Boucheron, à savoir la fabrication, le marketing, la distribution et la coordination des filiales et distributeurs internationaux.

Stratégie

YSL Beauté entend jouer un rôle important dans la distribution et la fabrication de produits cosmétiques de prestige. Il vise notamment à renforcer la part de marché et l'image de la marque Yves Saint Laurent dans le secteur des parfums et produits cosmétiques de luxe grâce à un contrôle rigoureux de la distribution, d'une meilleure présentation ainsi que par le lancement de nouveaux produits.

Autres marques

Sergio Rossi

Sergio Rossi est un créateur italien de premier plan, fabricant et distributeur de chaussures de luxe pour femmes. Au-delà de cette activité principale, il fabrique et distribue des sacs à main et des chaussures pour hommes. La distribution de Sergio Rossi est assurée par des magasins gérés en propre, des franchisés et des points de vente dans certains grands magasins et magasins spécialisés.

Sergio Rossi a enregistré une forte progression de son chiffre d'affaires grâce à la qualité de ses collections. La société a ouvert deux magasins importants à Milan en janvier 2003 et à Bal Harbour en juillet 2003. La société a également inauguré un nouveau site de fabrication et de logistique à la pointe de la technologie situé en Italie en mars 2003.

Le développement de Sergio Rossi proviendra des nouveaux magasins gérés en propre en Europe, aux Etats-Unis et au Japon, du développement du réseau de grossistes ainsi que du renforcement de ses parts de marché dans les chaussures pour hommes et les sacs à main.

Boucheron

Boucheron fabrique des bijoux (haute joaillerie, joaillerie), des montres de prestige et des parfums. Boucheron distribue ses bijoux exclusivement dans des magasins gérés en propre, dont le magasin phare de la Place Vendôme à Paris. Ses montres sont vendues dans ses magasins gérés en propre, dans des grands magasins et boutiques spécialisées sélectionnés. Depuis 2003, son activité parfums est assurée par YSL Beauté.

Après l'ouverture de magasins importants les années précédentes, Boucheron privilégie à présent l'enrichissement et l'amélioration de son offre, ce qui devrait contribuer à la progression du chiffre d'affaires et au renforcement de l'image de la marque auprès des consommateurs.

Bottega Veneta

Bottega Veneta est un créateur italien de premier plan, fabricant et distributeur de produits de maroquinerie de luxe, de chaussures et de prêt-à-porter. Les principales lignes de produits de Bottega Veneta comprennent les sacs à main et les sacs de voyage pour femmes, dont les sacs en cuir tressé sont les plus connus. En 2003, Bottega Veneta a accordé une licence pour la fabrication de lunettes à Safilo.

L'accueil exceptionnel de la part des consommateurs et des professionnels aux collections printemps/été et automne/hiver 2003 s'est traduit par une progression de 37,2 % du chiffre d'affaires de Bottega Veneta sur 12 mois au 31 octobre 2003. Parallèlement, les ventes de détail ont enregistré une hausse de 48 %. Pendant cette période Bottega Veneta a ouvert des magasins en Europe, au Japon et aux Etats-Unis, poursuivant ainsi le développement international de son réseau de distribution.

Bottega Veneta se positionne désormais comme un acteur de premier plan dans la maroquinerie. L'objectif de Bottega Veneta est de renforcer ses parts de marché par l'élargissement de son offre, l'introduction d'articles de prêt-à-porter en cuir et en maille, ainsi que le développement progressif de son réseau de distribution.

Bédar & Co

Créée en 1996 par Simone et Christian Bédar, Bédar & Co est une marque unique et contemporaine de montres de prestige, associant la qualité à une valeur éternelle.

L'offre de Bédar & Co repose sur un nombre restreint de modèles de prestige distribués principalement aux Etats-Unis, en Italie et au Japon. Au travers de sa collaboration avec Gucci Group Watches, Bédar & Co cherche à élargir son offre et à étendre la distribution à de nouveaux marchés en Europe et en Asie.

Marques émergentes

Les marques émergentes comprennent Stella McCartney, Alexander McQueen et Balenciaga.

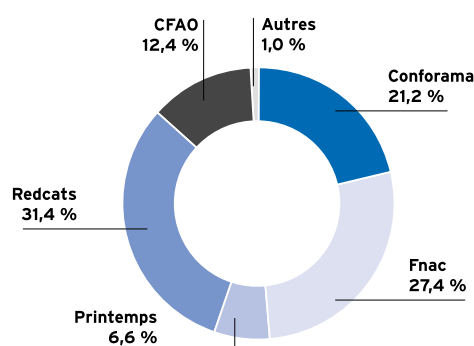
De taille plus modeste que les autres marques du groupe, celles-ci commercialisent principalement des accessoires et du prêt-à-porter féminin par le biais de grands magasins sélectionnés et de boutiques spécialisées.

Chaque marque a bénéficié d'une importante demande de la part des consommateurs et des professionnels pour les collections printemps/été et automne/hiver 2003.

Alexander McQueen a ouvert des boutiques à Londres (Bond Street) en avril et à Milan, près de la via Montenapoleone, en juin 2003. Stella McCartney, qui a également ouvert un magasin à Londres près de Bond Street en avril, a inauguré un magasin à Los Angeles en septembre 2003.

A travers son activité Distribution Grand Public, Pinault-Printemps-Redoute vise à satisfaire les besoins du client particulier dans les univers de la mode, de la beauté, de l'équipement de la maison, de la culture et des technologies. Il conjugue tous les formats de vente : grands magasins, magasins spécialisés de centre ville ou de périphérie, vente à distance par catalogue et vente par Internet.

Répartition du chiffre d'affaires 2003 du pôle Distribution Grand Public par activité



En 2003, l'activité Distribution Grand Public a réalisé un chiffre d'affaires de 13,9 milliards d'euros. Représentant 57,0 % du chiffre d'affaires total du Groupe et 58,2 % de son résultat d'exploitation, cette activité est le principal contributeur aux résultats du Groupe. Elle réalise 84,4 % du chiffre d'affaires et 77 % du résultat d'exploitation du « Nouveau PPR ».

En 2003, dans un contexte de consommation des ménages atone, notamment en France, les enseignes de Distribution Grand Public ont affiché une bonne résistance et enregistrent des gains de parts de marché dans la plupart des catégories de produits. Ouvertures de magasins, expansion internationale, programme marketing dynamique et innovation ont été les axes prioritaires de développement. Les enseignes disposent de bonnes perspectives de croissance grâce à la solidité de leurs positions, à leur dynamisme commercial et leur potentiel de développement hors de France.

Un positionnement pertinent s'appuyant sur des marques fortes

Qu'elles soient anciennes comme le Printemps, fondé en 1865, La Redoute née en 1873, ou plus récentes comme la Fnac créée en 1954, les marques de Pinault-Printemps-Redoute s'inscrivent de longue date dans le paysage commercial français et sont au cœur de son succès. Les marques du Groupe bénéficient d'une image et d'une notoriété très fortes auprès des consommateurs qui reconnaissent et apprécient leur spécialisation : la mode pour le Printemps, la culture et la technologie pour la Fnac, l'ameublement et l'électroménager pour Conforama, la vente à distance principalement de textile pour La Redoute. Dans leurs secteurs respectifs, les marques-enseignes du Groupe sont une référence en matière de savoir-faire, de qualité et de compétence. Elles maîtrisent l'ensemble de la chaîne de distribution : sélection des produits, contrôle qualité, vérification des normes de responsabilité sociale en étroite

collaboration avec les fournisseurs, acheminement des produits, agencement des magasins et services aux clients.

Certaines marques-enseignes ont tissé des liens affectifs forts et une relation de véritable proximité avec leurs clients. C'est le cas notamment de La Redoute et de la Fnac, qui ont développé une relation de loyauté avec les consommateurs. De la même façon, peu de clients restent indifférents au concept Fnac : ses racines, la passion de ses vendeurs pour leurs produits, son rôle d'acteur culturel et ses nombreux combats, que ce soit pour la diversité culturelle ou contre l'illettrisme font de cette enseigne une marque à part.

Les choix stratégiques d'un multispecialiste de la distribution

La pertinence de la sélection des produits et des marques proposés par l'enseigne dans ses magasins, sur ses sites ou dans ses catalogues constitue une dimension essentielle du métier de distributeur. C'est un élément stratégique qui peut conduire le client à revenir, ou non, dans les enseignes du Groupe. Ainsi, le Printemps se positionne en tant que multispecialiste de la mode, avec un choix recherché de marques qui le différencie de ses concurrents. Conforama, avec son offre multistyles et multiproduits, permet à ses clients de trouver tous les produits nécessaires pour équiper leur foyer. A la Fnac, la diversité de choix et l'étendue de l'offre sont les premiers motifs d'achat.

Afin d'améliorer leur potentiel de croissance et de rentabilité, les enseignes du Groupe gèrent en permanence l'optimisation de leurs surfaces de vente. Le Printemps, par exemple, a mis en œuvre un programme de réallocation des surfaces, visant à réaffecter 15 % de ses surfaces de vente aux marchés les plus dynamiques et les plus rentables tels que la mode, les accessoires et la beauté, et à réduire voire supprimer les secteurs les moins attrayants en termes de chiffre d'affaires et de marge au mètre carré. L'enseigne a su également optimiser ses surfaces, en portant une attention toute particulière à l'agencement de ses magasins, par une mise en valeur des marques et une présentation spécifique de certains produits. Pour les mêmes raisons, lors de la mise en place de son nouveau parcours client, Conforama a mis en valeur les articles de décoration, en les plaçant dans des

endroits clés situés en fin de parcours à proximité des zones d'encaissement.

Au-delà de l'étendue de l'assortiment, la profondeur des gammes, avec plusieurs prix et marques disponibles pour un même produit, est un autre facteur de différenciation. Ainsi, la Fnac est le premier libraire en France avec 450 000 références. Elle est également le premier disquaire avec l'offre la plus large du marché : 200 000 disques et plus de 500 000 références disponibles sur fnac.com. En matière de produits techniques, la Fnac ne propose pas l'exhaustivité de l'offre du marché mais une sélection des meilleurs produits. Cette offre s'accompagne de conseils de qualité, donnés par des vendeurs compétents, spécialistes de leurs produits et indépendants des fournisseurs.

Sélection des produits, mais aussi conseil dans le choix des produits : les enseignes du Groupe ont ainsi développé des services et des conseils performants afin d'accompagner les clients dans leurs achats. A la Fnac, la qualité du conseil et la prescription indépendante des vendeurs sont des facteurs de différenciation. Son laboratoire technique, qui teste plus de 2 000 produits chaque année, a acquis une notoriété remarquable avec sa sélection de produits et ses notes techniques.

L'intégration au sein du groupe Pinault-Printemps-Redoute a permis aux enseignes d'évoluer, de s'adapter et d'anticiper les attentes des consommateurs. Elles ont fait preuve d'innovation et de créativité pour répondre à leurs nouveaux besoins de plus en plus ciblés. Ainsi, Vertbaudet a lancé son catalogue Histoires de Chambres et le Printemps a créé Citadium, un nouveau concept de magasin dédié au sport. Les marques ont su également accompagner les récentes tendances de consommation telles que le recentrage sur la maison, la qualité de vie et la recherche du confort. Printemps a réorganisé par univers son espace dédié à la Maison. Conforama et La Redoute ont renforcé leur présence dans les articles de décoration. Aux Etats-Unis, Brylane Home a élargi son offre avec le lancement de ses catalogues Brylane Kitchen et Brylane Wishes. Conforama a pris la décision de faire évoluer son concept de magasin avec la mise en place d'un parcours client et une présentation des produits par univers, appuyée par une nouvelle identité visuelle.

De solides perspectives de croissance

Les enseignes de Distribution Grand Public disposent d'un potentiel de développement important, grâce à de nouveaux gains de parts de marché en France et au renforcement de leurs positions à l'international.

La conquête de nouvelles parts de marché en France

En France, les enseignes bénéficient d'ores et déjà de positions significatives sur leurs marchés respectifs. Aujourd'hui, la priorité est au renforcement de ce leadership et à l'acquisition de parts de marché supplémentaires en s'appuyant sur :

- le renforcement du réseau commercial en France, avec une poursuite sélective des ouvertures de magasins ;
- le lancement de nouveaux catalogues dans la vente à distance ;

■ l'optimisation des surfaces de ventes avec des rénovations et des aménagements ;

■ l'évolution des concepts et leur adaptation aux nouvelles tendances de consommation, notamment la recherche du confort et l'aspiration au bien-être ;

■ le développement de l'approche multicanaux, avec principalement une montée en puissance d'Internet, notamment dans la vente à distance ;

■ l'amélioration du service client, avec la poursuite de la mise en œuvre de son programme de dynamisation commerciale « CliO » (« Client Obsession »), dont les effets positifs ont déjà été perceptibles dans toutes les enseignes en 2003. Fort de ses succès, le Groupe a défini un nouvel enjeu pour ce programme : renforcer la différenciation des enseignes en créant des liens affectifs plus forts encore avec les clients et en suscitant leur étonnement et leur plaisir d'achat.

Parts de marché de la Distribution Grand Public en France en 2003

Produits	Enseignes	Taille du marché (millions d'euros)	Parts de marché PPR	Différentiel de croissance/marché
Blanc (électroménager)	Conforama, Redcats, Printemps	5 664	10,3 %	+ 0,1 point
Brun (électronique grand public et photo)	Conforama, Fnac, Redcats	6 321	14,6 %	+ 2,0 points
Gris (micro-informatique et téléphonie)	Conforama, Fnac, Redcats	5 319	20,4 %	+ 1,5 point
Livre	Fnac	2 925	15,9 %	+ 2,4 points
Disque	Fnac	1 570	25,2 %	+ 5,5 points
Vidéo	Fnac	1 386	17,5 %	+ 3,8 points
Habillement	Redcats, Printemps, Orcanta	25 881	7,3 %	+ 1,9 point
Sport	Redcats, Printemps	8 400	2,2 %	+ 2,3 points
Meuble	Conforama, Redcats	8 310	20,1 %	+ 4,4 points
Format de vente				
Vente à distance	Redcats	8 070	26,6 %	+ 1,6 point
Grands magasins	Printemps	3 957	25,9 %	+ 0,5 point

Source : PPR et groupements professionnels.

Le renforcement des positions à l'international

Pinault-Printemps-Redoute est l'un des rares distributeurs spécialisés à avoir réussi à exporter ses concepts hors de leur pays d'origine. Les cinq dernières années ont été marquées par la montée en puissance de l'international par développement interne et par acquisition. Sur cette période, le chiffre d'affaires international des enseignes de Distribution Grand Public a été multiplié par près de 1,5 et la part des ventes réalisées hors de France est passée de 37,7 % à 42,5 % en 2003.

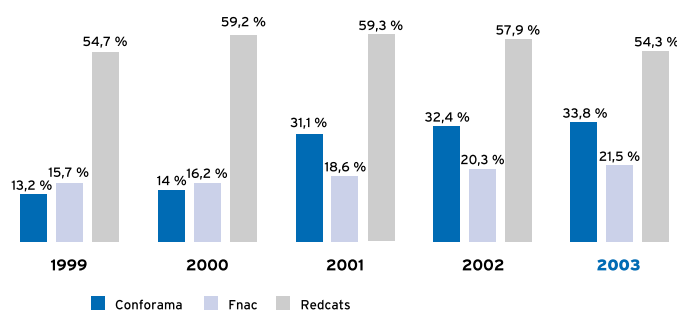
Le succès de Pinault-Printemps-Redoute à l'international réside dans sa capacité à apprécier la tendance croissante à une certaine homogénéisation des goûts et des pratiques d'achat (produits techniques notamment) tout en prenant

en compte les comportements des consommateurs locaux, et à adapter son offre en conséquence. A la Redoute par exemple, les produits les mieux vendus en France sont également ceux qui sont le plus appréciés à l'international. Avec respectivement 21,5 %, 33,8 % et 54,3 % de leur chiffre d'affaires à l'international, Fnac, Conforama et Redcats disposent encore d'un potentiel de développement très important.

L'international est un des moteurs de la croissance de ses activités. Après des années marquées par des ouvertures dans de nouveaux pays à un rythme soutenu, la priorité est désormais à la densification des positions dans les pays existants afin d'améliorer leur notoriété, d'augmenter leur puissance d'achat et de réaliser des économies d'échelle. Les perspectives de développement de Conforama et de Fnac sont très importantes notamment en Espagne, et en Italie. Les priorités géographiques de Redcats concernent davantage les Etats-Unis et le Royaume-Uni.

Cette densification dans les pays existants constitue un facteur primordial dans l'amélioration de la rentabilité des activités de distribution. En effet, la notoriété de la marque, associée à la puissance d'achat dans les différents pays, permet d'améliorer les conditions d'achat locales, de réaliser des économies d'échelle et contribue ainsi à l'amélioration de la rentabilité à l'international. Elle s'élevait à 5,9 % en 2003 (enseignes de Distribution Grand Public).

Part du chiffre d'affaires Distribution Grand Public réalisé hors de France



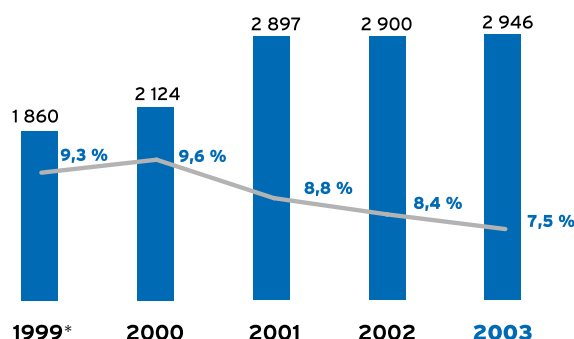
Pôle Distribution Grand Public

Loisirs et Univers de la Maison

Conforama

Conforama est le numéro deux mondial de l'équipement du foyer avec un réseau de 187 magasins en propre, dont 50 à l'international. Il propose au sein d'un même magasin tous les produits nécessaires pour équiper la maison : ameublement classique et contemporain, électroménager, électrodomestique et décoration. Son concept original s'appuie sur une offre discount multiproduits et multistyles, une disponibilité immédiate des produits et une politique de promotion permanente. Ses magasins, d'une surface de vente moyenne d'environ 3 500 m², sont implantés dans les zones commerciales.

*Evolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)
et de la rentabilité d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)*



(*) Normes comptables appliquées en 2000.

En 2003, l'évolution du résultat d'exploitation de Conforama traduit notamment, dans un contexte de marché difficile, les effets de la mise en place de la centrale d'achats internationale et des investissements commerciaux liés au déploiement de la nouvelle image.

En France, Conforama couvre la totalité du territoire avec 137 magasins en propre, 47 magasins affiliés et son site Internet conforama.fr, avec plus de 5 000 références en ligne (contre 20 000 en magasin). Conforama dispose de la plus forte notoriété spontanée en France (56 %) et est l'enseigne de Grandes Surfaces Spécialisées la plus fréquentée par les Français (source : Téléperformance 2002).

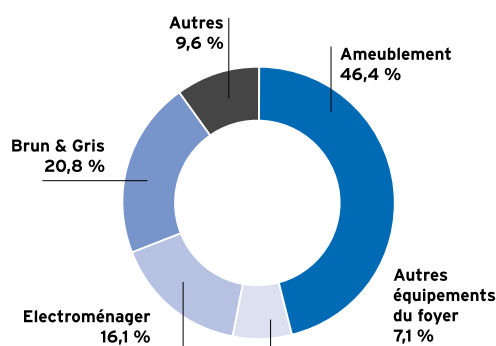
Conforama est également un concept reconnu à l'international, avec une présence dans huit pays : France, Italie, Suisse, Espagne, Portugal, Croatie, Pologne et Luxembourg.

Positionnement

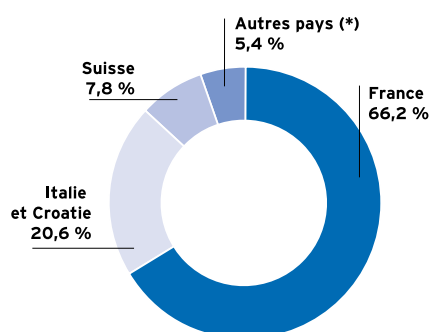
Conforama a développé un concept unique et performant : ses prix discount, sa large gamme de produits, ses styles différents et la disponibilité immédiate des articles sont des atouts concurrentiels clés. Dans l'ameublement, la concurrence très fragmentée est plutôt régionale, rarement nationale. En France, Conforama détient une part de marché de 16,7 % dans l'ameublement et de 5,5 % dans l'électroménager-électroloisir. En 2003 en France, Conforama a renforcé son leadership dans l'ameublement, avec un gain de parts de marché de +0,5 point dans un marché en repli de 4,4 %. Dans l'électroménager, elle est confrontée à la concurrence des hypermarchés et des spécialistes. Si l'enseigne a perdu des parts de marché sur les produits bruns, elle a maintenu sa position en électroménager et augmenté ses parts de marché dans les produits gris (source : GFK, IPEA, Conforama).

A l'international, Conforama gagne des parts de marché en ameublement, reste stable en électroménager et affiche de réelles performances dans les produits gris (micro-informatique et téléphonie).

*Répartition du chiffre d'affaires 2003
par famille de produits*



*Répartition du chiffre d'affaires 2003
par zone géographique*



(*) Espagne, Portugal, Luxembourg, Pologne.

Stratégie

Conforama est une entreprise rentable et remarquablement performante. Pour renforcer davantage ses positions et mieux répondre aux nouveaux besoins des consommateurs, l'enseigne dispose de leviers de croissance importants :

Redynamisation de l'image de Conforama

Face à un marché de plus en plus concurrentiel et à l'exigence croissante des clients, Conforama a pris la décision de faire évoluer son concept, sans remettre en cause ses fondamentaux. Ceci s'est traduit par l'évolution du concept de magasin, avec une présentation des produits par univers et la mise en place d'un parcours client, par la création d'une nouvelle identité visuelle, appuyée par le lancement d'un catalogue publié à plus de dix millions d'exemplaires. Avec ce nouveau concept de magasin, l'enseigne s'attend à un saut qualitatif en termes d'image ainsi qu'à une hausse significative du chiffre d'affaires dans les nouveaux magasins.

Intensification du développement géographique

L'exportation du concept hors de France est un important facteur de croissance pour Conforama qui est leader sur son marché domestique. L'expansion à l'international repose sur la densification de sa présence dans les pays existants. L'Espagne et l'Italie sont les deux marchés prioritaires, avec un potentiel de développement particulièrement significatif : l'Espagne pourrait accueillir à terme 60 magasins contre 11 en 2003 et l'Italie 77 magasins Conforama et Emmezeta contre 21 en 2003. Emmezeta déploie aujourd'hui sur tout le territoire italien un concept différent de celui de Conforama. La filiale italienne prévoit d'ouvrir en 2004 un premier magasin test au concept et à l'enseigne Conforama en Italie.

Amélioration du sourcing

En cohérence avec son expansion internationale, Conforama a réorganisé sa fonction achat avec la mise en place d'une nouvelle centrale d'achats internationale. Quatre bureaux ont été ouverts en 2003 en Inde, France, Italie et Pologne et s'ajoutent aux bureaux existants en Suisse et en Chine. La massification des volumes, la diversification des zones géographiques de sourcing, la rationalisation du nombre de fournisseurs et la réorganisation logistique sont les principaux enjeux de cette centrale d'achats. Cette nouvelle organisation devrait apporter une meilleure réponse aux besoins des magasins avec notamment un accès à des produits plus différenciants ainsi que des améliorations des conditions d'achat.

Parc de magasins en propre et surface de vente

	2002	2003
France	137	137
Italie	17	18
Espagne	9	11
Suisse	8	9
Portugal	4	5
Pologne	3	3
Luxembourg	1	1
Croatie	1	3
Taiwan	1	0
International	44	50
Nombre total de magasins	181	187
Surface de vente en France (m²)	458 524	479 226
Surface de vente à l'international (m²)	256 054	294 189
Surface de vente totale (m²)	714 578	773 415

Faits marquants 2003

L'année 2003 a été marquée par le lancement en septembre de la nouvelle identité visuelle, d'une nouvelle communication publicitaire en France avec un nouveau catalogue et un nouveau concept de magasin. Cette stratégie de modernisation s'est déployée avec succès en France dans tous les magasins français avec l'identité visuelle et avec des rénovations et transferts de 13 magasins en France, et à l'international dans quatre nouveaux magasins. Ce nouveau concept a d'ores et déjà recueilli un accueil très favorable auprès des clients. L'ensemble du parc de magasins français et européens devrait être rénové d'ici cinq ans.

A l'international, Conforama a renforcé ses positions géographiques en Europe avec sept ouvertures, dont quatre magasins Conforama « nouveau format » arborant la nouvelle identité visuelle ouverts à Grancia près de Lugano en Suisse, Pampelune et Oviedo en Espagne et Albufeira au Portugal, et trois nouveaux centres commerciaux Emmezeta à Padoue en Italie ainsi qu'à Osiek et Split en Croatie.

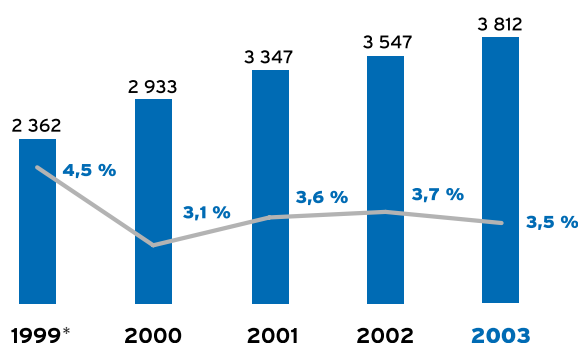
Pôle Distribution Grand Public

Loisirs et Univers de la Maison

Fnac

Implantée dans huit pays, la Fnac est leader de la distribution spécialisée de produits culturels et de loisirs en France, en Belgique, en Espagne et au Portugal. Son concept est unique : elle propose, dans un même espace, un assortiment inégalé de produits culturels (livres, disques et billetterie) et technologiques (micro-informatique, image et son). Elle distribue ses produits dans ses 108 magasins implantés au cœur des grandes villes et sur son site Internet fnac.com. La Fnac dispose de 67 magasins en France (10 à Paris, 11 en région parisienne et 46 en province) et de 41 à l'international, implantés dans cinq pays européens, au Brésil et dans le cadre d'une joint-venture à Taiwan.

Evolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros) et de la rentabilité d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)



(*) Normes comptables appliquées en 2000.

L'évolution du résultat d'exploitation en 2003 reflète notamment les effets défavorables sur la marge brute de l'évolution du mix produits.

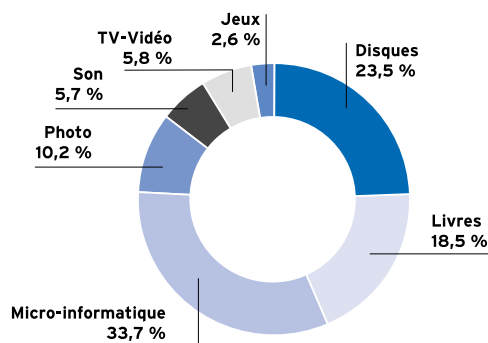
La Fnac a également développé des concepts novateurs adaptés aux attentes de plus en plus ciblées des consommateurs. Son pôle Enfants regroupe 23 magasins Fnac Junior dédiés aux enfants de moins de 12 ans et Eveil & Jeux, leader français de la vente par correspondance de jeux et jouets. En 2000, elle a acquis Surcouf, qui était alors un grand magasin parisien de matériel informatique avec 25 000 références. Elle a depuis développé cette enseigne en ouvrant trois nouveaux magasins et le site surcouf.com. En 2002, elle a créé Fnac Digitale, un magasin de 2 640 m² situé à Paris consacré aux nouvelles technologies numériques. Enfin, elle compte 144 Fnac Service, des boutiques de proximité de travaux photo.

Au-delà de son activité de distributeur, l'enseigne joue un rôle majeur d'acteur culturel, avec 15 000 manifestations culturelles organisées par an dans ses magasins, des interventions sur la diversité culturelle ou la liberté d'expression et 100 galeries photo.

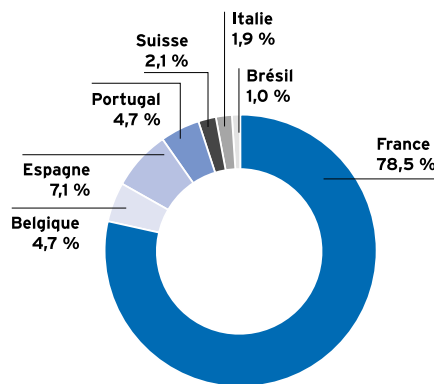
Positionnement

Depuis sa création en 1954, la Fnac s'est progressivement hissée parmi les leaders de son secteur grâce à la forte notoriété de sa marque et à son positionnement unique. La Fnac est une entreprise différente : son rôle d'acteur culturel, la compétence de ses équipes de vente et leur indépendance vis-à-vis des fournisseurs, l'attractivité de ses magasins avec une grande diversité de choix et une largeur inégalée de l'offre, enfin ses engagements, lui donnent un statut à part.

Répartition du chiffre d'affaires 2003 par famille de produits



Répartition du chiffre d'affaires 2003 par zone géographique (*)



(*) Hors Taiwan détenu en joint-venture.

En France, la Fnac est leader de la distribution de produits culturels et de loisirs. Selon les données de GFK et des organismes professionnels, elle détient en France une part de marché de 15,9 % dans les livres, de 25,2 % dans les disques et de 12,1 % dans les produits techniques. La Fnac est le premier libraire de France et propose à ses clients l'intégralité de l'édition française, soit 450 000 références. Elle est le premier disquaire de France avec 200 000 disques disponibles en magasins et plus de 500 000 références disponibles à la commande ou sur le site Internet. En Vidéo/DVD, 26 000 références différentes ont été vendues en 2003.

En micro-informatique, photo, son, TV vidéo et jeux, elle propose plus de 30 000 références.

A l'international, la Fnac est leader de la distribution spécialisée de produits culturels en Belgique, Espagne et Portugal.

Parts de marché 2003 hors de France (*)

	Espagne	Belgique	Portugal
Livre	6,8 %	11,3 %	15,0 %
Disque	13,9 %	18,7 %	34,6 %
Vidéo	10,8 %	6,9 %	39,4 %

Sources : Cegal, Afive, Nielsen, IFPI ; AFP/EMI/Moviplay, Fevip, Lusomundo.
(*) Autres pays : parts de marché non significatives.

Stratégie

Confrontée à un environnement complexe, une concurrence agressive et des clients de plus en plus exigeants, la Fnac a élaboré un plan stratégique à trois ans, baptisé « La Fnac, passionnément ». Ce plan s'articule autour de six axes principaux :

Renforcer le dynamisme des magasins en France

En France, la Fnac est une entreprise leader, avec une image de marque très forte et des parts de marché en progression continue. Aujourd'hui, pour assurer sa croissance future, elle doit aller au-delà des ouvertures de magasins et ne peut se reposer uniquement sur le dynamisme des marchés sur lesquels elle opère. Elle va se renforcer davantage, en capitalisant

sur ses atouts concurrentiels, avec deux priorités : d'une part, une mobilisation toujours plus forte de ses équipes de vente au service du client, avec un renforcement de leurs compétences, de leurs motivations et de leur disponibilité ; d'autre part, l'amélioration de l'attractivité de ses magasins, grâce à un meilleur assortiment, une meilleure disponibilité des produits, des produits plus accessibles dans des magasins plus clairs et plus lisibles, une amélioration de l'image prix et, dès 2004, une évolution du concept de magasin.

Poursuivre la conquête à l'international

La Fnac est une entreprise qui a su exporter avec succès son concept hors de France. En 2003, elle comptait 41 magasins, répartis dans sept pays. Dans les pays d'implantation ancienne, comme l'Espagne, le Portugal et la Belgique, la Fnac a pour objectif de renforcer son leadership, grâce à une densification de sa présence. Dans les pays plus récents, comme l'Italie, la Suisse, le Brésil et Taiwan, la Fnac va intensifier les ouvertures afin d'atteindre l'équilibre économique et de renforcer sa notoriété. La Fnac ambitionne d'ouvrir 19 magasins hors de France en trois ans.

Accroître le leadership sur Internet

Sur l'ensemble de ses métiers, le commerce en ligne progresse rapidement, la concurrence est vive et le discount agressif. En 2003, le groupe Fnac a réalisé 3 % de son chiffre d'affaires sur Internet. Son site fnac.com est leader en France en nombre de visiteurs et en nombre de pages vues. Pour accroître son leadership, la Fnac va accélérer la vente des produits physiques sur Internet, tout en poursuivant la complémentarité entre les ventes en ligne et en magasins et en respectant ses critères de rentabilité. La Fnac ambitionne également de devenir un acteur de référence du téléchargement en ligne, avec le lancement en France en 2004 d'une nouvelle plate-forme multicanal de téléchargement numérique de musique.

Assurer le leadership des filiales

Les enseignes spécialisées de la Fnac lui apportent des bénéfices importants : enrichissement de son offre, augmentation de son pouvoir de négociation avec les fournisseurs et possibilité d'atteindre plus efficacement certains segments de clientèle. Leur développement constitue un enjeu important pour la Fnac, qui entend notamment transformer Surcouf en enseigne nationale, repositionner Fnac Service sur le numérique et devenir la référence en produits éducatifs pour les familles, en magasins et en vente à distance avec le pôle Enfants (Fnac Junior et Eveil & Jeux).

Affirmer l'identité et les valeurs différenciantes de la Fnac

La Fnac jouit d'une notoriété exceptionnelle, fondée sur son rôle d'acteur culturel depuis 50 ans et sur une pratique différente du commerce. Elle doit sans cesse imaginer de nouvelles initiatives pour développer son rayonnement. L'année 2004 sera l'occasion d'une reprise de parole publicitaire et d'une célébration, sous la double dimension culturelle et commerciale, du 50^e anniversaire de l'enseigne. Par ailleurs, l'action entreprise en 2003 en faveur de la prévention de l'illettrisme sera poursuivie et amplifiée.

Développer une politique de ressources humaines qui valorise les talents et suscite leur adhésion

A travers une gestion décentralisée et participative, la Fnac cherche à renforcer les compétences, la passion et l'épanouissement de ses équipes.

Faits marquants 2003

La politique de développement des magasins Fnac en France s'est traduite en 2003 par l'ouverture de trois magasins à Chartres, Grenoble et Evry en région parisienne, le transfert et l'agrandissement du magasin de Bordeaux, qui devient ainsi le plus grand magasin de province avec une surface commerciale de 5 000 m², ainsi que l'extension de 1 700 m² du magasin du forum des Halles à Paris, le magasin le plus important en termes de chiffre d'affaires.

A l'international, cinq nouveaux magasins ont été ouverts : un quatrième au Brésil (São Paulo) et en Suisse (Fribourg), un cinquième en Italie (Naples), un septième au Portugal (Porto) et un neuvième en Espagne (Marbella). La Fnac compte par ailleurs six magasins à Taiwan à fin 2003 en joint-venture avec le groupe Shin Kong Mitsukoshi (non consolidés).

Les filiales françaises ont poursuivi leur développement avec notamment l'ouverture d'un quatrième magasin Surcouf à Bordeaux.

L'année 2003 a été également marquée par la nomination en avril 2003 de Denis Olivennes, au poste de Président-directeur général de la Fnac et par la mise en place d'une nouvelle organisation.

Parc de magasins en propre et surface de vente

	2002	2003
France	64	67
Belgique	6	6
Espagne	8	9
Portugal	6	7
Brésil	3	4
Taiwan ^(*)	2	6
Italie	4	5
Suisse	3	4
International	32	41
Nombre total de magasins	96	108
Paris + région parisienne	60 581	64 056
Province	86 448	92 740
International	72 133	86 794
Surface de vente (m²)	219 162	243 590
Fnac Service	146	144
Fnac Junior	23	23
Surcouf	3	4

(*) En joint-venture

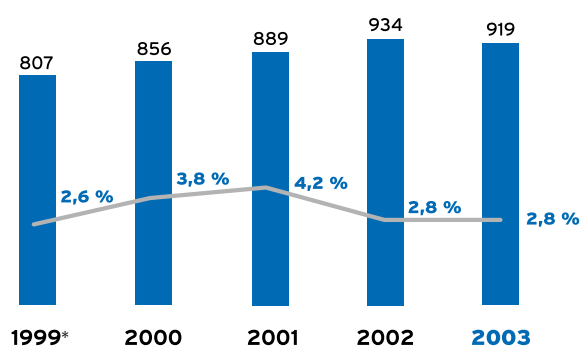
Pôle Distribution Grand Public

Habillement et Bien-Etre

Printemps

Le Printemps est l'un des tout premiers grands magasins à Paris, grâce à son magasin phare du boulevard Haussmann, qui dispose d'une surface commerciale de 43 000 m². Situé près de la gare Saint-Lazare et de la Madeleine, dans un quartier stratégique en pleine mutation et au cœur de l'une des principales zones commerciales d'Europe, il attire une clientèle nationale mais également internationale.

*Evolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)
et de la rentabilité d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)*



(*) Normes comptables appliquées en 2000.

Dans un contexte de consommation peu porteur, Printemps a réussi en 2003 à maintenir son résultat d'exploitation à un niveau comparable à 2002.

Le Printemps compte également quatre magasins implantés en périphérie de la capitale et 12 autres magasins dans les plus grandes villes de France.

Le Printemps propose une offre riche et diversifiée et met en scène les plus grandes marques, dont des centaines en exclusivité, à travers des univers produits : Mode Homme, Femme, Accessoires, Lingerie, Beauté, Décoration.

Positionnement

Situés au cœur des grandes villes françaises, les magasins Printemps sont positionnés « au cœur du monde contemporain ». Leur quête constante d'innovation et de satisfaction client les différencie des concurrents.

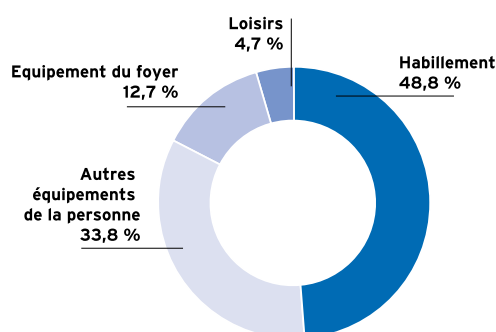
Stratégie

Depuis ces trois dernières années, le Printemps a cherché à s'imposer comme le lieu incontournable de « shopping » pour la Mode, la Beauté et la Décoration. En 2003, le Printemps a poursuivi cette stratégie, en veillant à être plus proche de ses clients, à innover en matière de produits, de marques, de concepts commerciaux, d'animations et de services tout en améliorant sa rentabilité financière.

Réallocation des surfaces

Afin d'optimiser ses surfaces de vente, le Printemps a mis en œuvre un vaste programme de réallocation des surfaces. Il vise à réaffecter environ 15 % de la surface de vente aux marchés les plus rentables tels que la Mode, les Accessoires et la Beauté, et à réduire les surfaces des secteurs les moins dynamiques, tout en préservant une offre multispécialiste qui caractérise le grand magasin. Entre 2001 et 2003, l'enseigne a augmenté de plus de 8 % la surface des secteurs Mode, Accessoires et Beauté (qui est passée de 92 000 m² à 100 000 m²). Ceci s'est accompagné d'une suppression

*Répartition du chiffre d'affaires 2003
par famille de produits*



progressive des secteurs livres-disques et de la réduction de la surface de vente allouée à la Maison. Le plan à trois ans prévoit une vague ultérieure de réallocation de surface portant sur 10 000 m².

Rénovation de Printemps Haussmann

Situé dans une zone de chalandise à fort potentiel mais très concurrentielle, le magasin Printemps du boulevard Haussmann doit sans cesse se différencier, en étant à la fois innovant et proche de ses clients. A cet effet, le Printemps a engagé depuis 1999 un vaste programme de modernisation. Ceci s'est traduit notamment avec les rénovations du Printemps de l'Homme en 1999 et 2003, de la Mode Femme en 2000 et 2002, de la Chaussure Femme et de l'espace Luxe en 2001 et 2003, et du nouvel espace Lingerie en 2002. Ce programme s'est poursuivi en 2003 avec le réaménagement de la Maison et l'ouverture d'un nouvel espace Beauté de 4 000 m². Au total, ce chantier a permis de rénover près de 95 % de la surface de vente du Printemps Haussmann.

Rénovation de la Chaîne

Tous les magasins de la Chaîne Printemps sont également progressivement rénovés et réaménagés. À fin 2003, environ 70 % de la surface de vente de la Chaîne Printemps aura été modernisée et le programme se poursuivra en 2004 et 2005. Chaque année, le Printemps investit dans la quasi-totalité de ses magasins pour rénover et proposer de nouvelles marques.

Amélioration du service client

Le Printemps a développé de nouveaux outils destinés à mettre le client au cœur de ses préoccupations : programmes de formation des vendeurs, baromètre de satisfaction client, développement du marketing client visant la fidélisation et l'augmentation du panier moyen notamment.

Au-delà des programmes de dynamisation des grands magasins, le Printemps poursuit le développement de ses filiales spécialisées : Madelios et le pôle Sport avec Made in Sport et Citadium.

Faits marquants 2003

En novembre, Printemps Haussmann a ouvert le plus grand espace Beauté au monde sur 4 000 m². Ce concept innovant est décliné par univers, répartis sur deux niveaux : un étage consacré au maquillage, aux parfums et aux accessoires et un autre dédié aux soins. Il présente plus de 210 marques, dont 40 nouvelles et plus de 20 exclusives. Avec ce concept, l'enseigne vise une progression de 40 % du chiffre d'affaires du secteur Beauté d'ici deux à trois ans (qui représente aujourd'hui 10 % du chiffre d'affaires global du Printemps).

L'enseigne continue à déployer son concept de réaménagement par univers dans ses autres magasins, en particulier à Lille, le plus important magasin de province (9 859 m² de surface de vente rayon). Ceci s'est traduit par une extension de

l'ensemble de l'offre Femme et par la création d'un espace consacré aux créateurs, jusqu'ici présent uniquement à Haussmann.

Dans les filiales, le magasin Madelios, entièrement dédié à l'Homme et situé à La Madeleine à Paris, a été totalement rénové et agrandi (de 3 000 à 3 800 m²). Madelios cible les hommes classiques et raffinés et propose une offre de produits complète pour tous les moments de la vie (prêt-à-porter, accessoires, chaussures, bagages, horlogerie, papeterie, lunettes, cadeaux...).

Deux magasins ont été ouverts par Made in Sport en 2003 à Nîmes et Plan de Campagne à Marseille, portant le total des magasins du pôle Sport à 20 unités.

Parc de magasins et surface de vente

	2002		2003	
	Parc de magasins	Surface de vente (m ²)	Parc de magasins	Surface de vente (m ²)
Magasins en propre	18	147 600	18	148 465
<i>dont Printemps Haussmann</i>	1	43 720	1	43 150
Affiliés français	9	30 820	7	24 874
Affiliés étrangers	2	16 200	2	16 200
Total enseigne Printemps	29	194 620	27	189 539

Autres filiales

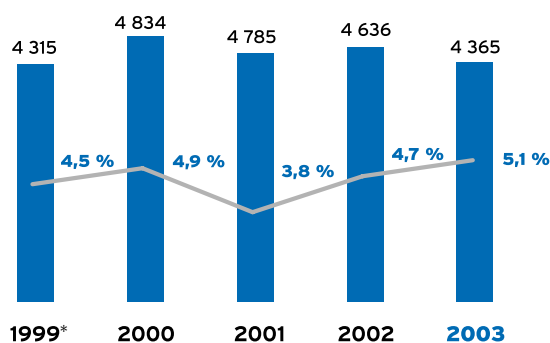
	2002		2003	
	Parc de magasins	Surface de vente (m ²)	Parc de magasins	Surface de vente (m ²)
Citadium	1	6 200	1	6 200
Made in Sport	17	4 225	19	4 745
Madelios	1	2 938	1	3 800
Printemps Design (Beaubourg)	1	280	1	280

Redcats

Redcats est le numéro trois mondial de la vente à distance, avec 21 marques et une présence dans 18 pays.

L'enseigne développe un portefeuille de marques « multi-spécialistes » à forte notoriété telles que La Redoute, leader en France, Ellos, numéro un en Scandinavie ou Empire, numéro cinq en Grande-Bretagne. Elle possède aussi des marques spécialisées à fort potentiel de croissance, sur des catégories de produits ou de cibles clients bien définies, telles que chacune des huit marques de Brylane, numéro trois de la vente à distance aux Etats-Unis, ainsi que Cyrillus, Vertbaudet, Somewhere, Daxon, Edmée, Celaia et La Maison de Valérie en France. Redcats commercialise de l'habillement ainsi que des produits d'équipement de la maison et de décoration.

*Evolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)
et de la rentabilité d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)*



(*) Normes comptables appliquées en 2000.

En 2003, les gains de parts de marché grâce à des politiques différenciantes et l'amélioration des conditions d'achat ont permis de faire à nouveau progresser le résultat d'exploitation de l'enseigne, malgré le recul du chiffre d'affaires. La rentabilité d'exploitation progresse et s'établit à 5,1 %.

Positionnement

Redcats fédère des marques à vocation mondiale, qu'elle développe sur trois canaux de distribution – la vente par catalogue, les magasins et les sites web. Ce positionnement original distingue l'enseigne des autres acteurs sur tous les marchés où elle se trouve. Chacune de ses marques véhicule des valeurs bien définies, permettant à ses clients de l'identifier clairement partout où elle est présente.

La forte présence de Redcats dans les différentes régions du monde lui permet d'accélérer l'internationalisation de ses marques et d'optimiser les moyens qu'elle met en œuvre. En 2003, l'enseigne a gagné des parts de marché en France et en Europe au détriment des autres acteurs de la vente à distance, mais aussi de la grande distribution et de la distribution spécialisée.

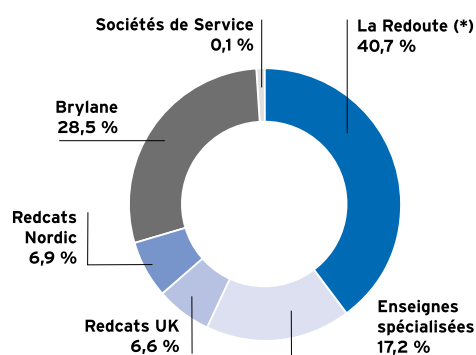
■ En France, Redcats détenait une part de marché de 26,6 % dans la vente à distance en 2003, contre 26,2 % en 2002. Ces gains de parts de marché ont été principalement portés par les succès de La Redoute et de Vertbaudet (source : Fevad).

■ En Grande-Bretagne, Redcats a gagné 0,3 point de parts de marché grâce au dynamisme de ses marques d'origine française : La Redoute, Daxon et Vertbaudet.

■ En Suède, Redcats a encore accru son leadership en gagnant 0,4 point de parts de marché avec ses marques Ellos et Josefssons.

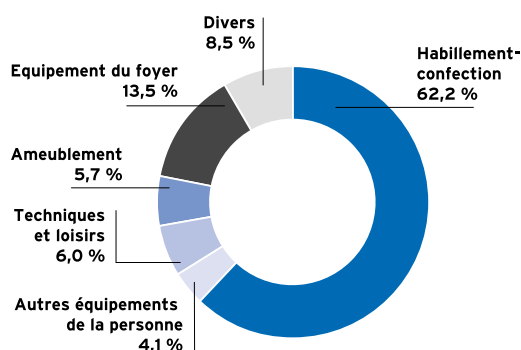
■ Aux Etats-Unis, Redcats a réussi à maintenir ses parts de marché dans un contexte déflationniste particulièrement concurrentiel.

Répartition du chiffre d'affaires 2003 par enseigne



(*) Dont La Maison de Valérie.

Répartition du chiffre d'affaires 2003 par famille de produits



Stratégie

Le développement de Redcats s'appuie sur six orientations stratégiques :

Le renforcement de la spécificité de ses marques

Gestionnaire de marques, Redcats veille à maintenir le caractère spécifique de chacune d'elles et à adapter en conséquence l'innovation de son offre. C'est ainsi, par exemple, que La Redoute a développé la segmentation de son catalogue général et qu'Ellos a initié une offre spécifique pour les seniors.

Le renforcement du ciblage clients

Redcats a lancé des programmes spécifiques destinés, d'une part à recruter de nouveaux clients et d'autre part à mieux répondre aux attentes de ses meilleurs clients. Les résultats sont très satisfaisants : Redcats a recruté 10 % de nouveaux clients de plus qu'en 2002 et le taux de commande des meilleurs clients a progressé dans la majorité des marques.

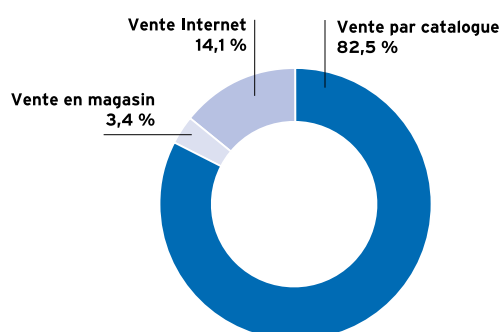
L'amélioration de la satisfaction des clients

Des plans ont été lancés pour améliorer les performances en termes de service pour les centres d'appel, la livraison et la disponibilité des produits, afin de répondre à un niveau d'exigence de plus en plus élevé de la part du client.

Le renforcement de l'approche multicanal

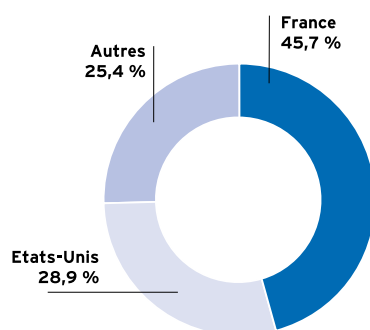
L'une des plus remarquables réussites de Redcats dans ce domaine est la montée en puissance du canal Internet. Internet est devenu un véritable canal de développement commercial, réalisant 14,1 % du chiffre d'affaires, soit 614 millions d'euros et 2,4 fois plus qu'en 2001. Outre les avantages qu'il présente en termes de service au client et de recrutement de la clientèle, Internet est une technologie de vente porteuse d'avenir. Par ailleurs, Redcats poursuit le développement de son réseau de magasins avec l'ouverture en 2003 de quatre magasins Vertbaudet et d'un magasin Somewhere.

Répartition du chiffre d'affaires 2003 par format de vente



- 97 magasins en France et à l'international, dont 23 La Redoute, 45 Cyrillus, 19 Somewhere et 10 Vertbaudet.
- 51 sites Internet marchands.

Répartition du chiffre d'affaires 2003 par zone géographique



Le développement de nouvelles catégories de produits

L'élargissement de l'offre hors habillement, notamment sur le créneau de la maison et de la décoration, constitue un puissant relais de croissance. En 2002, cela s'était traduit, en Europe, par le lancement du catalogue Vertbaudet « Histoires de chambres », du catalogue Ellos « Home Linen » et, aux Etats-Unis, par la poursuite de la stratégie de Brylane dans les articles de maison, avec ses catalogues « Brylane Home » et « Brylane Home Kitchen ». En 2003, d'autres nouveaux catalogues ont été lancés, dont Daxon UK « Home », La Redoute « Solutions Maison » et « Brylane Home Wishes ».

L'accélération du développement à l'international

En ce domaine, Redcats s'appuie sur la force de ses principales marques françaises (La Redoute, Daxon et Vertbaudet), qui ont progressé à l'international de plus de 10 % en 2003 (en comparable), ainsi que sur la croissance soutenue d'Ellos et Josefssons en Scandinavie.

Faits marquants 2003

Brylane a encore abaissé ses coûts avec la fermeture d'un centre d'appels, l'optimisation de sa logistique et la conclusion d'un nouvel accord de distribution avec UPS.

Redcats a renforcé son dispositif d'achat avec l'ouverture de bureaux en Chine, au Bangladesh et en Turquie.

Par ailleurs, Redcats a engagé la modernisation de ses systèmes d'information avec la mise en place d'une plate-forme d'exploitation de ses ordinateurs centraux européens et la mise en place d'Oracle Finance aux Etats-Unis, en Scandinavie, en Grande-Bretagne et en France.

Orcanta

Créée en 1996, la chaîne de lingerie Orcanta exploite 64 magasins en France. Orcanta se distingue de ses concurrents par son offre multimarques et haut de gamme.

Le marché de la lingerie est un secteur particulièrement concurrentiel, où s'affrontent chaînes spécialisées, hypermarchés et supermarchés, ainsi que les grands magasins. Orcanta concentre ses efforts sur l'amélioration de ses résultats, grâce à des opérations promotionnelles et à la qualité du service et du conseil.

En 2003, le chiffre d'affaires d'Orcanta s'est établi à 48 millions d'euros, en hausse de 4,7 % en réel.

Kadéos

Créé en janvier 2000, Kadéos est devenu en trois ans, le leader européen du chèque cadeau sur le marché des entreprises. Kadéos conçoit et commercialise une large gamme de chèques cadeaux exclusifs utilisables dans plus d'une trentaine d'enseignes du Groupe en Europe et par une vingtaine de partenaires en France.

En 2003, Kadéos a émis pour plus de 300 millions d'euros de chèques cadeaux, ce qui représente une progression annuelle de plus de 20 %. Kadéos réalise 75 % de son activité dans le secteur du BtoB en France, avec les directions d'entreprises et les comités d'entreprises. Sur ce marché Kadéos détient une part de marché de 20 %. Sur le marché des particuliers, qui connaît un très fort développement, Kadéos a émis 90 millions d'euros de chèques cadeaux.

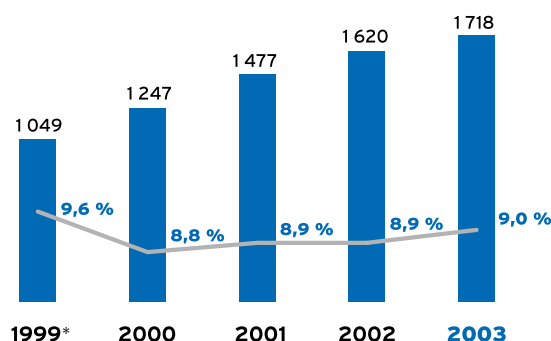
L'année 2003 a été marquée par le lancement du premier chèque cadeau européen valable dans l'ensemble des enseignes du Groupe présentes dans six pays : France, Espagne, Portugal, Italie, Belgique et Luxembourg.

Kadéos ambitionne de réaliser 20 % de son activité hors de France d'ici cinq ans.

CFAO

Présent dans 29 pays d'Afrique et six départements et territoires d'outre-mer, CFAO est leader dans ses deux principaux métiers : la distribution automobile et la distribution de produits pharmaceutiques. Depuis 2002, l'enseigne s'est également engagée dans la distribution des nouvelles technologies de l'information et de la communication avec son entité spécialisée CFAO Technologies.

*Evolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)
et de la rentabilité d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)*



(*) Normes comptables appliquées en 2000.

CFAO a poursuivi en 2003 sa croissance rentable, en dépit d'une situation instable dans certains pays d'Afrique et de la conquête de nouveaux marchés géographiques.

Dans chacun de ses métiers, CFAO offre à ses clients, des particuliers pour les deux tiers, des produits et services aux standards de qualité internationaux. CFAO est une marque de référence en Afrique et dans les DOM-TOM.

CFAO est le distributeur exclusif des principaux constructeurs automobiles, tels que Toyota, Peugeot, Nissan, Renault, Mitsubishi, General Motors, Renault Trucks, Mercedes...

Positionnement

La principale particularité de CFAO est son déploiement sur des marchés réputés difficiles sur lesquels son expertise, la répartition de ses implantations et la complémentarité de ses métiers lui ont toujours permis de maintenir un fort dynamisme : depuis dix ans, CFAO a triplé son chiffre d'affaires dans chacun de ses métiers.

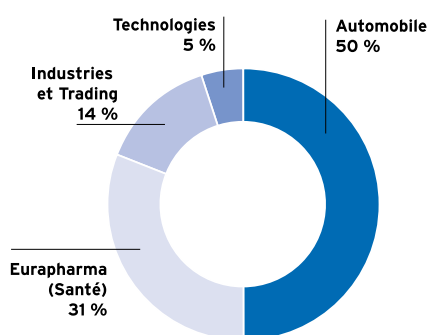
Son expérience du terrain et son professionnalisme avéré en font le distributeur privilégié des plus grandes marques internationales.

Stratégie

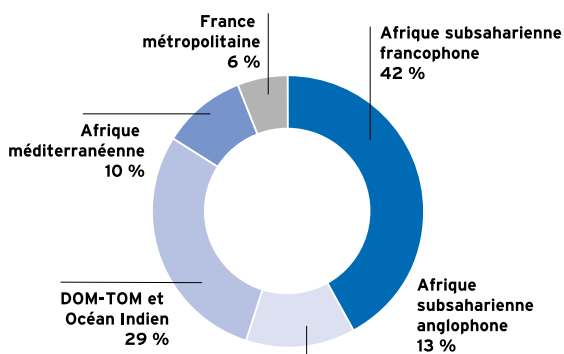
Au cours des cinq dernières années, CFAO a mené une stratégie de développement vers l'Afrique de l'Est et l'Afrique méditerranéenne. Durant cette période, CFAO a ainsi créé 10 nouvelles entreprises et réalisé 14 acquisitions dans 11 nouveaux pays, parmi lesquels le Kenya, la Tanzanie, le Maroc, la Zambie, l'Algérie, la République Démocratique du Congo et l'Egypte.

L'Afrique méditerranéenne, en particulier, offre un fort potentiel de croissance : ses marchés sont les plus importants du continent, ses infrastructures sont modernes et ses relations avec l'Europe, et notamment la France, sont privilégiées. Par ailleurs, l'organisation par métiers de CFAO a apporté les résultats escomptés.

Répartition du chiffre d'affaires 2003 par secteur d'activité



Répartition du chiffre d'affaires économique (*) 2003 par destination géographique



(*) Y compris les sociétés mises en équivalence.

Distribution automobile : extension du maillage géographique et renforcement de la position de leader

Avec des parts de marché déjà élevées en Afrique de l'Ouest, de l'Est et centrale, CFAO mise sur le dynamisme de l'Afrique méditerranéenne pour accélérer sa croissance. Installée depuis 2000 en Algérie, avec les marques du groupe General Motors (Opel, Chevrolet, Isuzu), CFAO a créé l'un des premiers réseaux du pays. Au Maroc, où CFAO a racheté la société Isuzu Maroc, elle vise une part de marché de 5 % en 2005.

Dans chacune de ses filiales automobiles, CFAO continue sa politique de différenciation. Le programme « CliO » apporte à ses clients une large gamme de services et de prestations au niveau des meilleurs standards internationaux. L'évaluation systématique des performances, la formation permanente des équipes et l'investissement régulier dans les techniques de pointe contribuent à faire de CFAO le leader de la distribution automobile sur sa zone géographique.

Distribution de produits pharmaceutiques : démultiplication des services offerts aux laboratoires et aux officines

Depuis trois ans, Eurapharma axe sa stratégie sur l'élargissement de son offre de services, en amont et en aval de la répartition pharmaceutique. Après la création, en 2000, de la société E.P.DIS, plate-forme d'externalisation de la fonction export des laboratoires, Eurapharma a accéléré son développement dans les activités de promotion pharmaceutique (DEPHI) et de promotion médicale (Ethica). Pour compléter son dispositif, Eurapharma a lancé Euralab en 2003. Ce laboratoire pharmaceutique exploitant rachète à d'autres laboratoires les droits de commercialisation de produits dont ils envisagent d'arrêter la vente en Afrique.

Dans le cadre du programme « CliO », Eurapharma a mis en place un extranet exclusif, dédié à ses clients pharmaciens. Il leur apporte, en temps réel, des informations pratiques sur leurs commandes, ainsi que des informations techniques et scientifiques.

Distribution des nouvelles technologies de l'information et de la communication : développement du réseau et élargissement de l'offre de services

CFAO Technologies propose à ses clients, entreprises et administrations, une offre globale en technologies de l'information et de la communication, du conseil à la maintenance, en passant par l'installation et la mise en œuvre. Distributeur des leaders mondiaux (IBM, Cisco, Motorola, Lexmark, Sharp...), CFAO Technologies se structure autour de trois pôles : Solutions (Informatique, Télécoms, Réseaux), Equipements (Ascenseurs), Produits (Bureautique, Climatisation). Lancée en 2002, CFAO Technologies est déjà implantée dans huit pays (Algérie, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Mali, Nigeria et Sénégal). Ces huit filiales permettent d'ores et déjà de déployer les offres dans 17 pays d'Afrique (Ouest, centrale et méditerranéenne) et de mutualiser les compétences les plus pointues, de pays à pays. CFAO Technologies emploie 1 100 collaborateurs et représente 5 % du chiffre d'affaires de CFAO.

Faits marquants 2003

Dans l'automobile, CFAO a acquis la société Isuzu Maroc et lancé Chevrolet (General Motors) en Algérie. Fin 2003, un accord de distribution a été signé avec la marque Mitsubishi au Ghana, complétant ainsi le dispositif de CFAO, qui distribue déjà les marques Renault et Dacia dans ce pays.

Dans la pharmacie, avec sa filiale égyptienne Ibn Sina Laborex, Eurapharma a ouvert un nouvel entrepôt principal à Obour, au nord du Caire. En 2003, la société a accéléré sa progression et le développement de son réseau, dépassant ainsi son objectif initial de 10 % de parts de marché.

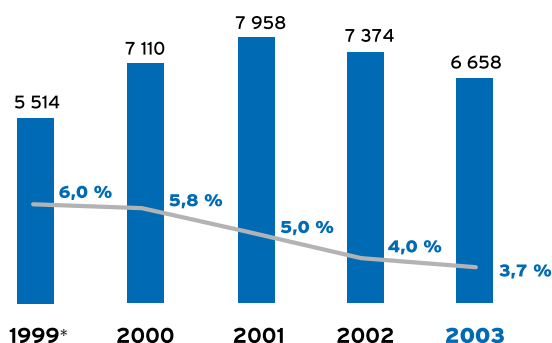
Dans les nouvelles technologies, CFAO a accompagné le lancement de ses filiales par des Journées Portes Ouvertes, mobilisant tous ses grands fournisseurs dans cinq pays : Sénégal, Cameroun, Gabon, Mali, Burkina Faso.

En 2003, CFAO Technologies a notamment réalisé les grandes infrastructures suivantes :

- Le pôle Solutions a centralisé des applications Business de 20 agences de la Société Générale en Côte d'Ivoire et maillé Gabon Telecom dans tout le pays, suite à la connexion au réseau SAT 3.
- Le pôle Equipements a réalisé 62 installations d'ascenseurs (+ 9 % par rapport à 2002) sur 38 chantiers différents. Il a en particulier rénové et modernisé tous les ascenseurs, escalators et tapis de bagages de l'Aéroport de Lagos (Nigeria).
- Le pôle Produits a procédé à la rénovation de toute la bureautique du groupe Bolloré au Cameroun et a formé 640 de ses collaborateurs.

Rexel est le leader mondial de la distribution de matériel électrique, avec un chiffre d'affaires de 6 658 millions d'euros et une présence dans 29 pays. Il se situe au cœur des relations entre fabricants et professionnels de la construction, de la maintenance et de la rénovation : il propose à ses clients installateurs électriciens, grands comptes ou PME intervenant sur les marchés du résidentiel, de l'industrie ou des services, des prestations adaptées à leurs besoins. A son offre étendue en équipements d'installation, éclairage, génie climatique, sécurité, conduits et câbles, s'ajoute une forte valeur ajoutée en termes de service global et de savoir-faire technique. La cession programmée de Rexel achèvera le mouvement stratégique visant à concentrer Pinault-Printemps-Redoute sur les activités tournées vers le client particulier.

Evolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)
et de la rentabilité d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)



(*) Normes comptables appliquées en 2000.

Dans un marché toujours difficile, la rentabilité d'exploitation de Rexel en 2003 s'est sensiblement améliorée au cours du deuxième semestre, traduisant la hausse du taux de marge et la baisse des coûts, résultant des réorganisations lancées en 2002.

Positionnement

Avec une part de marché mondiale de 7,2 %, Rexel est le leader sur un marché estimé à 135 milliards d'euros (source : EMR – Euro Marketing Research). La forte fragmentation du marché, l'évolution technologique de l'équipement électrique et la consommation croissante tant des pays matures que des pays à fort potentiel (Asie, Europe de l'Est et Amérique latine) offrent à Rexel des opportunités de développement importantes, au-delà d'une conjoncture difficile. Rexel bénéficie de sa position de « pure player » et d'une remarquable couverture géographique régionale et internationale avec près de 1 700 agences dans le monde. Sonepar, Graybar, Wesco et Hagemeyer sont les principaux concurrents de Rexel, dans un marché encore atomisé.

Stratégie

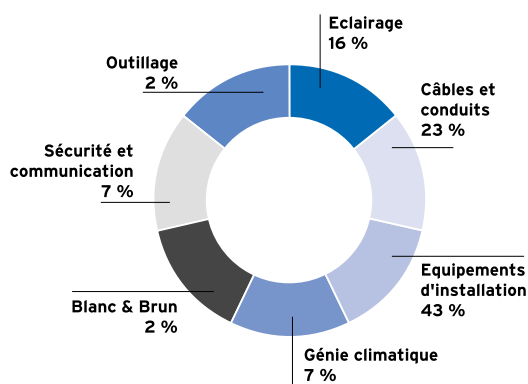
Au-delà des mesures de réorganisation et d'ajustement à l'environnement économique, Rexel a su consolider en 2003 ses parts de marché et a amélioré sa rentabilité au second semestre grâce à la réactivité et au savoir-faire de ses équipes. En 2004, le groupe Rexel poursuit sa stratégie globale d'amélioration de sa rentabilité et de renforcement de son leadership mondial. Rexel a défini les axes de développement suivants :

Le renforcement de ses positions

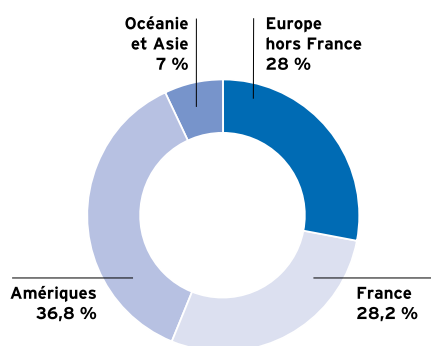
Rexel souhaite se développer plus fortement sur le marché des petits et moyens installateurs et du résidentiel, porteurs de croissance.

En termes de parts de marché, Rexel se développe là où il est déjà présent et vise des parts de marché locales supérieures

**Répartition du chiffre d'affaires 2003
par famille de produits**



**Répartition du chiffre d'affaires 2003
par zone géographique**



à 20 %. Rexel s'attache à consolider ses positions encore modestes dans certains pays d'Europe ou régions des Etats-Unis bénéficiant d'un potentiel important et à pénétrer plus fortement les zones à fort potentiel de croissance comme l'Europe de l'Est, l'Océanie et la Chine, notamment par des opérations ciblées de croissance externe.

L'orientation des produits et des services vers le client

L'adaptation de son offre de produits et de services aux spécificités des différents marchés constitue un levier de croissance important pour Rexel. A cet effet, Rexel développe des partenariats plus étroits avec ses fournisseurs et une approche produits plus sélective avec des produits à plus forte valeur ajoutée, comme l'éclairage, la sécurité et les datacom.

L'adaptation constante de la logistique et des systèmes d'information aux environnements locaux.

Les spécificités géographiques et commerciales des pays nécessitent une approche locale des structures logistiques. En Angleterre, le centre national a été fermé en 2003 pour être redéployé en sept centres régionaux. Le travail permanent d'optimisation du maillage logistique se poursuit selon les exigences territoriales.

Dans le même temps, l'intégration des systèmes d'information et leur interopérabilité s'est poursuivie, notamment en France et aux Etats-Unis.

Le développement des ressources humaines

Initiée en 2003, la simplification de l'organisation de Rexel favorise un management de proximité et rapproche le client du cœur du groupe. Rexel, à travers ses écoles et programmes de formation spécifiques, s'attache à renforcer les compétences managériales et techniques des équipes, dans un processus d'amélioration continue.

Faits marquants 2003

Dans un marché globalement en baisse, Rexel a réussi à mener de concert la consolidation de ses parts de marché et une réorganisation importante visant à améliorer sa rentabilité opérationnelle : réduction des coûts, adaptation logistique, évolution des systèmes d'information. 2003 aura aussi été l'année d'une redynamisation commerciale, qui prendra toute son ampleur en 2004.

Dans le cadre d'une focalisation encore plus forte de ses capitaux employés sur son cœur de métier de distributeur de matériel électrique, Rexel a cédé ses trois activités spécialisées en matériel de sécurité électronique, Gardiner Group, Stentorius et JLD au fonds d'investissement Electra Partners pour

112 millions d'euros. Dans le même temps, Rexel poursuit son développement du marché sécurité auprès de ses clientèles traditionnelles à travers son concept Citadel créé en 2000.

En juin, Rexel a réalisé avec succès une augmentation de capital de 417 millions d'euros. La réussite de cette opération permet de renforcer ses capacités de développement, tant pour intensifier ses actions de croissance interne que pour saisir de nouvelles opportunités de croissance externes ciblées. Elle contribue également au renforcement de sa structure financière avec des fonds propres qui ont augmenté de 1 024 millions d'euros à 1 384 millions d'euros et un endettement net réduit à 425 millions d'euros, soit un ratio d'endettement de 31%.

Nombre de points de vente

	2002	2003
Europe	1 005	908
Amériques	544	530
Océanie et Asie	255	259
Total	1 804	1 697

1. Préambule

Définition du « Nouveau PPR » et des pôles d'activité

Le Groupe a poursuivi en 2003 le mouvement stratégique visant à concentrer ses activités sur le client particulier, autour de ses métiers de Distribution Grand Public et du Luxe. Cette transformation a conduit à la redéfinition de pôles d'activités :

- le pôle Luxe est constitué des sociétés de Gucci Group ;
- le pôle Distribution Grand Public regroupe Conforama, Fnac, Mobile Planet, Printemps, Redcats, Orcanta, Kadéos, CFAO et les activités de crédit à la consommation de Redcats en Grande-Bretagne et en Scandinavie ;
- le groupe Rexel est présenté distinctement des activités des pôles Luxe et Distribution Grand Public ;
- les autres activités comprennent les sociétés cédées au cours des exercices 2002 et 2003 : Pinault Bois & Matériaux, Guilbert, et l'activité de crédit à la consommation.

Parallèlement à cette transformation, et afin de faciliter la lisibilité des résultats du Groupe dans sa nouvelle configuration, le Groupe a introduit la notion de « Nouveau PPR » qui réunit le pôle Luxe, le pôle de Distribution Grand Public et les sociétés holdings et services transversaux (« holdings et autres »).

Définition des notions de « comparable » et de « pro forma »

Pro forma

Afin de permettre une meilleure comparaison des exercices clos au 31 décembre 2003 et au 31 décembre 2002, des comptes de résultat pro forma ont été préparés selon les principes suivants :

- les sociétés cédées ou déconsolidées en 2003 ou en 2002 ont été déconsolidées à partir du 1^{er} janvier 2002 ;
- les sociétés acquises et consolidées par intégration globale pour la première fois en 2003 ou au cours de l'exercice 2002, ont été intégrées sur 12 mois en 2003 et en 2002 ;
- pour les filiales étrangères, les postes du compte de résultat de l'exercice 2002 ont été convertis au cours de change moyen de l'exercice 2003.

Comparable

Dans le cadre de la communication de son chiffre d'affaires, le Groupe utilise la notion de « comparable » qui permet de mesurer la croissance organique de ses activités. La notion de chiffre d'affaires « comparable » consiste à retraiter le chiffre d'affaires 2002 :

- des effets de variations de périmètre intervenues au cours de 2002 ou 2003 ;
- des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2002 par les filiales étrangères ;
- des effets calendaires intervenus entre 2002 et 2003.

2. Faits marquants de l'exercice

Renforcement de la participation du Groupe dans le pôle Luxe

Le Groupe a poursuivi en 2003 sa montée en puissance dans le capital de Gucci Group : au 31 décembre 2003, le Groupe détenait une participation de 67,58 % dans le capital de Gucci Group contre 54,38 % au 31 décembre 2002. Ce renforcement a représenté un investissement financier de 1 223,4 millions d'euros.

Poursuite du désengagement dans les activités de Distribution professionnelle

Au cours de l'exercice, le Groupe a poursuivi sa politique de désengagement des activités de Distribution professionnelle en cédant, successivement, les enseignes Guilbert au groupe américain Office Depot en mai 2003 pour une valeur d'entreprise de 815 millions d'euros (un complément de prix de 40 millions d'euros sera versé par l'acheteur au Groupe si l'action Office Depot dépasse 20 dollars durant cinq jours consécutifs au cours des 18 mois à compter du 23 mai 2003), et Pinault Bois & Matériaux en juin 2003 pour une valeur d'entreprise de 565 millions d'euros au groupe britannique Wolseley.

Acquisition partielle de la seconde tranche du pôle Crédit et Services Financiers par Crédit Agricole SA

Dans le cadre de l'accélération de la montée en puissance de Crédit Agricole SA dans les activités de crédit à la consommation, le Groupe a cédé 14,5 % de son pôle Crédit et Services

Financiers à Crédit Agricole SA en décembre 2003 pour un montant de 371,6 millions d'euros. Cette cession entre dans le cadre de l'accord signé en décembre 2002, qui prévoyait initialement le rachat par Crédit Agricole SA au Groupe de 29 % complémentaires au premier trimestre 2004. En conséquence, Crédit Agricole SA rachètera les 14,5 % restants à la fin du premier trimestre 2004 pour porter sa participation à 90 % conformément à l'accord initial.

3. Commentaires sur l'activité de l'exercice 2003

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2003 est de 24 360,8 millions d'euros, en recul de 11 % par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution du chiffre d'affaires réel se décompose ainsi entre les différents pôles :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	Variation en %
Luxe	2 560,5	2 541,7	+ 0,7 %
Distribution Grand Public	13 903,2	13 761,3	+ 1,0 %
« Nouveau PPR »	16 463,7	16 303,0	+ 1,0 %
Rexel	6 658,4	7 374,4	- 9,7 %
Autres activités	1 268,8	3 756,8	- 66,2 %
Eliminations	(30,1)	(58,8)	NS
Total consolidé	24 360,8	27 375,4	- 11,0 %

L'évolution du chiffre d'affaires intègre un effet net négatif des variations de périmètre à hauteur de 2 479,3 millions d'euros, dont 1 117 millions d'euros liés à la cession de Guilbert, 579,4 millions d'euros liés à la cession de Pinault Bois & Matériaux et 750,5 millions d'euros liés à la cession des activités de crédit à la consommation.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2003 intègre également un effet négatif des variations de taux de change à hauteur de 991,5 millions d'euros, dont 658,3 millions d'euros liés à la dépréciation du dollar américain contre l'euro, et 120,6 millions d'euros liés à la dépréciation de la livre sterling contre l'euro. Le reliquat des impacts négatifs de change est principalement la conséquence des dépréciations du dollar canadien, du yen et du naira nigérian contre l'euro.

L'effet calendaire qui mesure le nombre de jours effectif de chiffre d'affaires réalisés en 2003 par rapport à l'exercice précédent a un impact positif de 22,8 millions d'euros sur l'exercice 2003.

A périmètre, taux de change et jours comparables, l'évolution du chiffre d'affaires se décompose ainsi entre les différents pôles :

(EN MILLIONS D'EUROS)	Comparable 2002 ⁽¹⁾	Variation de l'activité	Réel 2003	Variation en %
Luxe	2 429,9	130,6	2 560,5	+ 5,4 %
Distribution Grand Public	13 425,0	478,2	13 903,2	+ 3,6 %
« Nouveau PPR »	15 854,9	608,8	16 463,7	+ 3,8 %
Rexel	6 848,0	(189,6)	6 658,4	- 2,8 %
Autres activités	1 278,0	(9,2)	1 268,8	- 0,7 %
Eliminations	(53,5)	23,4	(30,1)	NA
Total consolidé	23 927,4	433,4	24 360,8	+ 1,8 %

(1) Périmètre, taux de change et nombre de jours 2003.

Le chiffre d'affaires du Groupe progresse de 1,8 % à périmètre, taux de change et jours comparables et est notamment caractérisé par une hausse soutenue du chiffre d'affaires du « Nouveau PPR » de 3,8 % et un recul limité à 2,8 % de l'activité de Rexel.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Les évolutions par zone géographique du chiffre d'affaires réel se décomposent comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	Variation en %
France	11 036,1	12 642,2	- 12,7 %
Europe hors France	6 011,8	6 724,1	- 10,5 %
Amériques	4 508,5	5 261,7	- 14,3 %
Afrique	1 315,1	1 229,3	+ 7,0 %
Océanie	634,4	614,7	+ 3,2 %
Asie	854,9	903,4	- 5,4 %
Total consolidé	24 360,8	27 375,4	- 11,0 %

Compte tenu des mouvements significatifs de périmètre au cours des deux derniers exercices, ainsi que de l'évolution des taux de change, ces données ne reflètent que partiellement l'évolution organique de l'activité. En comparable (périmètre, taux de change et jours), l'activité progresse de 1,6 % en France, de 2,6 % en Europe hors France, de 10,2 % en Afrique, de 2,3 % en Océanie et est en recul de 1 % aux Amériques et de 0,4 % en Asie.

La part du chiffre d'affaires du Groupe à l'international continue de progresser sur l'exercice à 54,7 % contre 53,8 % sur l'exercice précédent. Sur le périmètre du « Nouveau PPR », le poids de l'activité hors de France représente 49,9 % du chiffre d'affaires contre 50,8 % sur l'exercice précédent à taux de change réels et 49,2 % à taux de change et périmètre comparables.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	Variation en %
Equiperment de la personne	6 356,1	6 574,5	- 3,3 %
Matériel électrique et électronique	6 514,0	7 231,9	- 9,9 %
Equiperment du foyer	5 860,9	5 630,8	+ 4,1 %
Loisirs et culture	1 951,3	1 918,2	+ 1,7 %
Services et Royalties	817,2	841,5	- 2,9 %
Véhicules	779,1	710,7	+ 9,6 %
Matériaux de construction	778,8	1 308,3	- 40,5 %
Fournitures de bureau	550,4	1 702,2	- 67,7 %
Répartition pharmaceutique	537,0	483,3	+ 11,1 %
Alimentation	156,1	171,0	- 8,7 %
Crédit et Services Financiers	59,9	803,0	- 92,5 %
Total consolidé	24 360,8	27 375,4	- 11,0 %

L'évolution du chiffre d'affaires par catégorie de produits traduit le mouvement stratégique de concentration du Groupe sur le client particulier au travers notamment de la forte baisse des fournitures du bureau, des matériaux de construction, et des crédits et services financiers qui reflètent respectivement les cessions réalisées sur les exercices 2002 et 2003 de Guilbert, Pinault Bois & Matériaux, et des activités de crédit à la consommation.

Les catégories de produits propres au périmètre du « Nouveau PPR », soit l'équipement de la personne, l'équipement du foyer, les loisirs et la culture, les services et royalties, les véhicules et la répartition pharmaceutique représentent désormais 66,9 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe contre 59,0 % sur l'exercice précédent.

Chiffre d'affaires par format de vente

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	Variation en %
Magasins	9 045,3	8 840,5	+ 2,3 %
Vente à distance	4 405,8	4 969,7	- 11,3 %
Crédit et Services Financiers	59,9	803,0	- 92,5 %
Réseaux professionnels	9 609,7	11 474,4	- 16,3 %
Autres	1 240,1	1 287,8	- 3,7 %
Total consolidé	24 360,8	27 375,4	- 11,0 %

La croissance de l'activité en magasins traduit le dynamisme de ce format dans le Luxe et la Distribution Grand Public, qui représente 37,1 % du chiffre d'affaires du Groupe contre 32,3 % sur l'exercice précédent.

Les ouvertures nettes des fermetures de magasins réalisées au cours de l'exercice 2003 dans les pôles Luxe et Distribution Grand Public représentent un chiffre d'affaires net de 206,8 millions d'euros (144,9 millions d'euros en 2002).

L'évolution des chiffres d'affaires des autres formats de vente est principalement liée aux effets de périmètre.

Chiffre d'affaires réalisé via Internet

Le chiffre d'affaires Internet du Groupe s'élève à 933,4 millions d'euros sur l'exercice en progression de 12,2 % par rapport à l'exercice précédent. Les enseignes du pôle de Distribution Grand Public réalisent un chiffre d'affaires Internet de 751,7 millions d'euros, en progression comparable de 52,7 % par rapport à l'exercice précédent. Le commerce électronique représente 5,4 % du chiffre d'affaires total du Pôle.

Marge brute

La marge brute du Groupe atteint 9 181,9 millions d'euros en 2003 à comparer à 10 589,8 millions d'euros en 2002, en retrait de 13,3 %. Le taux de marge brute du Groupe s'élève à 37,7 % et est en retrait de 1 point par rapport à 2002.

Les taux de marge brute réels et pro forma des différents pôles d'activités se présentent comme suit :

(EN % DU CA)	Réal		Pro forma	
	2003	2002	2003	2002
Luxe	67,1 %	69,0 %	67,1 %	69,0 %
Distribution Grand Public	39,1 %	39,4 %	39,1 %	39,2 %
« Nouveau PPR »	43,4 %	44,0 %	43,4 %	43,8 %
Rexel	24,8 %	24,6 %	24,7 %	24,6 %
Autres activités	31,5 %	42,7 %		
Taux de marge brute consolidée	37,7 %	38,7 %	38,1 %	38,0 %

Le taux de marge brute pro forma du Groupe progresse de 0,1 point à 38,1 %. Le Groupe a poursuivi ses efforts pour améliorer ses conditions d'achat dans un environnement difficile.

Charges de personnel et autres produits et charges d'exploitation

Les frais de personnel du Groupe s'élèvent à 3 503,8 millions d'euros en 2003. Ils sont en forte baisse de 9,3 % en réel par rapport à 2002, à comparer à une baisse du chiffre d'affaires en réel de 11 % sur la même période.

En pro forma, les frais de personnel sont en légère augmentation de 2,7 %. Le taux de productivité, qui mesure les frais de personnel rapportés à la marge brute, s'est dégradé de 0,2 point en pro forma par rapport à 2002 à 37,6 %. Cette détérioration du taux de productivité se constate dans des proportions semblables sur le périmètre du « Nouveau PPR ».

Les effectifs moyens s'élèvent à 100 779 salariés, en baisse de 7,1 % durant l'exercice. Hors effet des cessions réalisées par le Groupe en 2002 et 2003, les effectifs moyens sont en légère hausse de 0,8 %. Les effectifs de clôture diminuent de 9,8 % en raison notamment des variations de périmètre et de la réduction des effectifs constatée suite aux restructurations menées chez Rexel.

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent les investissements commerciaux et publicitaires et les frais de fonctionnement divers (transports, immeubles, informatique...). Ils sont en baisse de 11,7 % en réel. Ils représentent 16,1 % du chiffre d'affaires du Groupe. Leur hausse de 3,4 % en pro forma est principalement liée à la politique de développement des marques du pôle Luxe, tout particulièrement sur la période novembre 2002 – janvier 2003.

Les dotations aux amortissements d'exploitation s'élèvent à 456,4 millions d'euros en 2003 à comparer à 454,9 millions d'euros sur l'exercice précédent.

EBITDA

Le résultat d'exploitation avant dotations aux amortissements et provisions des actifs immobilisés d'exploitation (EBITDA) s'élève à 1 753,2 millions d'euros en 2003, en baisse de 23,2 % par rapport à 2002.

La décomposition par pôle de l'EBITDA en données réelles et pro forma se présente comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	Réel	Variation en %	Pro forma		
		2002		2003	2002	Variation en %
Luxe	366,4	416,3	- 12,0 %	366,4	397,6	- 7,8 %
Distribution Grand Public	1 012,7	1 003,3	+ 0,9 %	1 012,7	983,1	+ 3,0 %
Holdings et autres	(9,7)	(9,9)	+ 2,0 %	(9,7)	(10,0)	+ 3,0 %
« Nouveau PPR »	1 369,4	1 409,7	- 2,9 %	1 369,4	1 370,7	- 0,1 %
Rexel	299,1	348,6	- 14,2 %	293,9	320,3	- 8,2 %
Autres activités	84,7	523,5	NS			
EBITDA consolidé	1 753,2	2 281,8	- 23,2 %	1 663,3	1 691,0	- 1,6 %

En pro forma, le périmètre « Nouveau PPR » dégage un EBITDA de 1 369,4 millions d'euros, à un niveau quasi identique à celui de l'exercice précédent. Le recul de l'EBITDA du pôle Luxe de 7,8 % en données pro forma est lié notamment aux effets négatifs des événements conjoncturels du second trimestre (guerre en Irak, épidémie de SRAS en Asie) sur l'ensemble du secteur du luxe. La croissance de l'EBITDA du pôle Distribution Grand Public de 3 % en données pro forma est soutenue notamment par les performances remarquables de Redcats sur l'exercice 2003.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation du Groupe s'élève à 1 296,8 millions d'euros en 2003. Il est en retrait de 29 % par rapport à l'exercice précédent.

L'évolution du résultat d'exploitation par Pôle en données réelles et pro forma est la suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	Réel	Variation en %	Pro forma		
		2002		2003	2002	Variation en %
Luxe	237,9	308,5	- 22,9 %	237,9	294,5	- 19,2 %
Distribution Grand Public	754,2	763,5	- 1,2 %	754,2	747,5	+ 0,9 %
Holdings et autres	(12,1)	(12,7)	+ 4,7 %	(12,1)	(12,8)	+ 5,5 %
« Nouveau PPR »	980,0	1 059,3	- 7,5 %	980,0	1 029,2	- 4,8 %
Rexel	248,0	292,0	- 15,1 %	243,7	267,8	- 9,0 %
Autres activités	68,8	476,6	NS			
Résultat d'exploitation consolidé	1 296,8	1 826,9	- 29,0 %	1 223,7	1 297,0	- 5,7 %

Le résultat d'exploitation du pôle Luxe a notamment été pénalisé par un second trimestre (période février – avril 2003) au cours duquel les événements conjoncturels (Guerre en Irak, épidémie de SRAS en Asie) ont particulièrement pesé sur l'ensemble du secteur.

La croissance du résultat d'exploitation du pôle Distribution Grand Public en données pro forma est tirée notamment par les performances remarquables de Redcats et de CFAO sur l'exercice.

Le recul du résultat d'exploitation de Rexel est limité à 9 % en données pro forma dans un environnement (secteur de la distribution électrique) particulièrement touché lors du premier semestre par le recul des investissements industriels en Amérique du Nord et en Europe.

La rentabilité d'exploitation du Groupe s'est réduite à 5,3 % en 2003, à comparer à 6,7 % sur l'exercice 2002.

La rentabilité d'exploitation par pôle en données réelles et pro forma se présente comme suit :

(EN % DU CA)	Réal		Pro forma	
	2003	2002	2003	2002
Luxe	9,3 %	12,2 %	9,3 %	12,1 %
Distribution Grand Public	5,4 %	5,6 %	5,4 %	5,6 %
« Nouveau PPR »	6,0 %	6,5 %	6,0 %	6,5 %
Rexel	3,7 %	4,0 %	3,7 %	4,0 %
Autres activités	5,4 %	12,8 %	–	–
Rentabilité d'exploitation consolidée	5,3 %	6,7 %	5,3 %	5,8 %

La baisse de la rentabilité d'exploitation pro forma du Groupe est principalement due au développement de certaines marques dans le pôle Luxe (Yves Saint Laurent, Boucheron, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Stella McCartney), qui s'est traduit par une hausse significative de leurs investissements commerciaux.

Le tassement de la rentabilité d'exploitation de la Distribution Grand Public à 5,4 % du chiffre d'affaires en pro forma provient principalement des effets du mix produits sur le taux de marge brute de la Fnac, et des coûts associés à la montée en puissance du sourcing international chez Conforama.

Par zone géographique, le résultat d'exploitation du Groupe se présente comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	Variation en %
France	503,1	856,3	- 41,2 %
Europe hors France	300,0	389,8	- 23,0 %
Amériques	159,5	240,5	- 33,7 %
Afrique	96,2	91,5	5,1 %
Océanie	45,9	44,4	3,4 %
Asie	192,1	204,4	- 6,0 %
Total consolidé	1 296,8	1 826,9	- 29,0 %

Résultat financier

La charge financière nette du Groupe s'est réduite à 313,6 millions d'euros en 2003, à comparer à une charge financière nette de 414,6 millions d'euros en 2002, soit une baisse de 24,4 %.

L'amélioration significative du résultat financier du Groupe est liée notamment à la baisse du taux de financement moyen du Groupe et à la contraction de l'endettement moyen suite aux ressources nettes dégagées par le programme de cession d'actifs initié au cours de l'exercice 2002 et poursuivi en 2003.

Le taux d'intérêt moyen de la dette nette du Groupe s'élève à 3,4 % sur 2003, en baisse de 20 points de base par rapport à l'exercice précédent.

Les frais financiers sont couverts par le résultat d'exploitation et par l'EBITDA à hauteur respectivement de 4,1 fois et 5,6 fois.

Résultat exceptionnel

La charge exceptionnelle du Groupe atteint 31 millions d'euros sur l'exercice 2003.

Le produit net sur cessions d'actifs s'élève à 66,5 millions d'euros et intègre notamment un produit net de cessions d'actifs opérationnels avant impôt de 31,4 millions d'euros, la moins-value de cession avant impôt réalisée sur la cession de la branche « Contract » de Guilbert pour 264,1 millions d'euros, la plus-value de cession avant impôt de 96,4 millions d'euros réalisée sur la vente de Pinault Bois & Matériaux, et la plus-value de cession avant impôt réalisée sur la cession complémentaire de 14,5 % des activités de crédit à la consommation pour 190,3 millions d'euros.

Les charges de restructuration de l'exercice s'élèvent à 73,8 millions d'euros, dont 17 millions d'euros sur le pôle Luxe, 19,6 millions d'euros sur le pôle Distribution Grand Public (y compris les holdings), et 35,1 millions d'euros sur Rexel.

Les coûts des litiges et contentieux s'élèvent à 25,8 millions d'euros et comprennent notamment des provisions pour risques fiscaux relatives à Rexel pour 15,2 millions d'euros.

Les autres éléments exceptionnels incluent notamment un produit au titre de la reprise de provision liée à l'ajustement de la valeur des actions propres Pinault-Printemps-Redoute au cours moyen du mois de décembre 2003, soit 77,96 euros, à hauteur de 22,5 millions d'euros.

Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt du Groupe atteint 143 millions d'euros sur l'exercice 2003. Elle intègre une économie d'impôt de 67,5 millions d'euros liée aux éléments exceptionnels de l'exercice, dont un produit d'impôt de 153,2 millions d'euros lié à la moins-value fiscale dégagée sur la cession de Guilbert, et une charge d'impôt de 98,7 millions d'euros liée à l'imposition des plus-values réalisées sur les ventes de Pinault Bois & Matériaux et de la tranche complémentaire de 14,5 % du pôle Crédit et Services Financiers.

Hors éléments exceptionnels nets, le taux effectif d'imposition ressort à 21,4 % sur l'exercice 2003, à comparer à 27,7 % sur l'exercice précédent.

La forte baisse du taux effectif d'impôt sur le résultat courant est principalement imputable à la réduction du taux effectif d'impôt sur le pôle Luxe. Retraité du pôle Luxe, le taux effectif d'impôt, hors éléments exceptionnels nets, s'élève à 29,57 % à comparer à un taux de 30,06 % en 2002.

Résultat net des sociétés intégrées

Le résultat net des sociétés intégrées s'élève à 809,2 millions d'euros, à comparer à 1 984,6 millions d'euros sur l'exercice 2002.

Résultat des sociétés mises en équivalence

Le résultat des sociétés mises en équivalence est positif à hauteur de 54,9 millions d'euros en 2003, à comparer à une perte de 5,8 millions d'euros en 2002. Cette forte progression provient essentiellement de la mise en équivalence sur l'exercice de l'activité Crédit et Services Financiers, dont le pourcentage de participation s'est élevé à 39 % du 1^{er} janvier au 30 novembre 2003, puis à 24,5 % à compter du 1^{er} décembre 2003.

Amortissement des écarts d'acquisition

La charge d'amortissement des écarts d'acquisition s'élève à 119,3 millions d'euros, contre 234,3 millions d'euros sur l'exercice précédent. Retraité de l'effet en 2002 de la comptabilisation d'un amortissement exceptionnel de 84,5 millions d'euros relatif à l'écart d'acquisition de Guilbert, la baisse de la charge d'amortissement est de 20,4 % et reflète principalement l'effet des cessions réalisées sur les exercices 2002 et 2003.

Intérêts minoritaires

Le poste « intérêts minoritaires » s'élève à 100,2 millions d'euros, à comparer à 155,3 millions d'euros en 2002. Cette évolution reflète essentiellement l'effet de la forte augmentation du taux de participation de Pinault-Printemps-Redoute dans Gucci Group combinée à la baisse du résultat net de ce dernier.

Résultat net

Après amortissement des écarts d'acquisition, le résultat net part du Groupe est de 644,6 millions d'euros en 2003, à comparer à 1 589,2 millions d'euros en 2002.

Avant amortissement des écarts d'acquisition, le résultat net part du Groupe atteint 755 millions d'euros en 2003, à comparer à 1 813,1 millions d'euros sur l'exercice précédent.

Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions Pinault-Printemps-Redoute est de 120,8 millions en 2003, à comparer à 121,9 millions en 2002. Le nombre moyen pondéré après dilution s'élève à 131,1 millions d'actions, à comparer à 127,2 millions en 2002.

Après amortissement des écarts d'acquisition, le résultat net par action est de 5,34 euros, à comparer à 13,04 euros en 2002.

Hors éléments exceptionnels nets, le résultat net par action s'élève à 4,75 euros, à comparer à 5,52 euros en 2002. Le résultat net dilué par action hors éléments exceptionnels nets est de 4,54 euros, à comparer à 5,37 euros en 2002.

4. Analyse des performances opérationnelles par Pôle

Pôle Luxe

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	Réel 2002	Variation en %	2003	Pro forma 2002	Variation en %
Chiffre d'affaires	2 560,5	2 541,7	0,7 %	2 560,5	2 429,9	5,4 %
dont :						
France	245,8	225,6	+ 9,0 %	245,8	225,6	+ 9,0 %
Europe hors France	881,8	844,9	+ 4,4 %	881,8	832,4	+ 5,9 %
Amériques	559,3	552,2	+ 1,3 %	559,3	496,1	+ 12,7 %
Afrique	4,4	2,3	+ 91,3 %	4,4	2,3	+ 91,3 %
Océanie	28,2	30,0	- 6,0 %	28,2	29,3	- 3,8 %
Asie	841,0	886,7	- 5,2 %	841,0	844,2	- 0,4 %
EBITDA	366,4	416,3	- 12,0 %	366,4	397,6	- 7,8 %
Excédent de trésorerie d'exploitation(*)	176,6	319,4	- 44,7 %	-	-	-
Investissements opérationnels bruts(**)	257,7	388,4	- 33,7 %	-	-	-

(*) Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation.

(**) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires du pôle Luxe progresse de 5,4 % sur l'ensemble de l'exercice, dont un net rebond sur la période d'août à octobre 2003, en hausse de 9,2 %. Ceci traduit le potentiel de croissance à long terme de cette activité.

Gucci : Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires de la division Gucci est quasi stable sur l'exercice (- 0,2 %) avec une tendance favorable en fin de période et notamment une hausse significative sur le dernier trimestre consolidé (août à octobre 2003) de 9,5 % tirée par la progression des ventes au détail de maroquinerie et de chaussures. Gucci a ouvert 20 nouveaux magasins en 2003 représentant une surface complémentaire de vente d'environ 6 500 m², dont dix nouveaux magasins en Asie, trois aux Amériques, six en Europe et un en Australie.

Yves Saint Laurent : Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent est en forte progression de 18,3 % sur l'exercice. Yves Saint Laurent a poursuivi le développement de ses gammes de maroquinerie avec notamment pour la saison automne-hiver, le sac à main *Saint Tropez* et la ligne *Cassandra*. Au cours de l'exercice, Yves Saint Laurent a ouvert 13 magasins représentant une surface supérieure à

6 000 m², dont sept magasins en Asie, a achevé la rénovation de son magasin phare de Paris et agrandi son magasin de Londres.

YSL Beauté : Le chiffre d'affaires d'YSL Beauté progresse en pro forma de 10 % sur l'exercice, dont 9,8 % au cours du dernier trimestre. Les actions menées pour repositionner la marque sur le haut de gamme portent leurs fruits. Yves Saint Laurent Beauté a procédé notamment au lancement du premier parfum de Stella McCartney, *Stella*, et d'Alexander McQueen, *Kingdom*, qui ont réalisé d'excellentes performances sur l'exercice.

Autres marques : Bottega Veneta a connu une progression exceptionnelle de ses ventes en 2003 avec une hausse de 48 % sur une base pro forma tirée notamment par l'activité aux Amériques et en Asie. Les ventes de Sergio Rossi ont été stables. Les chiffres d'affaires de Alexander McQueen et Stella McCartney ont été respectivement multipliés par 2,5 et 2,6.

L'EBITDA s'établit à 366,4 millions d'euros, soit une baisse de 7,8 % par rapport à l'exercice précédent sur une base pro forma.

L'excédent de trésorerie d'exploitation du pôle Luxe est en baisse de 44,7 % en raison d'une part du recul de l'EBITDA et du résultat financier, et d'autre part de la dégradation du besoin en fonds de roulement issue notamment de la hausse du niveau de stocks à fin octobre 2003.

La baisse des investissements opérationnels bruts par rapport à l'exercice précédent traduit le ralentissement des ouvertures de magasins conformément à la stratégie affichée par le Groupe.

Pôle Distribution Grand Public

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	Réel	Variation en %	Pro forma		
		2002		2003	2002	Variation en %
Chiffre d'affaires	13 903,2	13 761,3	1,0 %	13 903,2	13 395,1	3,8 %
dont :						
France	7 998,6	7 795,1	+ 2,6 %	7 998,6	7 806,4	+ 2,5 %
Europe hors France	2 942,2	2 812,3	+ 4,6 %	2 942,2	2 737,4	+ 7,5 %
Amériques	1 496,9	1 776,5	- 15,7 %	1 496,9	1 511,3	- 1,0 %
Afrique	1 310,7	1 227,0	+ 6,8 %	1 310,7	1 190,6	+ 10,1 %
Océanie	147,5	140,6	+ 4,9 %	147,5	140,6	+ 4,9 %
Asie	7,3	9,8	- 25,5 %	7,3	8,8	- 17,0 %
EBITDA	1 012,7	1 003,3	+ 0,9 %	1 012,7	983,1	+ 3,0 %
Excédent de trésorerie d'exploitation (*)	704,7	577,4	+ 22,0 %	-	-	-
Investissements opérationnels bruts (**)	362,8	321,0	+ 13,0 %	-	-	-

(*) Validation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation.

(**) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Le chiffre d'affaires du pôle Distribution Grand Public progresse de 3,8 % en pro forma et de 3,6 % en comparable sur l'ensemble de l'exercice, l'EBITDA est en hausse de 3 % en pro forma et l'excédent de trésorerie d'exploitation en augmentation de 22 %.

Conforama : en comparable, le chiffre d'affaires de Conforama progresse de 2,1 % en 2003.

En France, l'enseigne limite le recul de son activité à 0,4 % sur l'année, grâce à son dynamisme commercial dans un marché très difficile, notamment dans l'ameublement. Au cours de 2003, Conforama a engagé la modernisation de son concept, en adoptant notamment une nouvelle identité visuelle et un nouveau parcours client en magasin. Les 11 magasins rénovés au nouveau format présentent des premiers résultats très encourageants avec un net différentiel de croissance au dernier trimestre par rapport aux magasins ancien format. En 2004, une trentaine de magasins devraient être rénovés en France. L'enseigne ouvrira quatre nouveaux magasins en France en 2004.

Conforama confirme ses succès hors de France et y enregistre une progression de 7,2 % sur l'exercice 2003. La croissance de l'activité est notamment tirée par les très bonnes performances en 2003 des magasins en Espagne (+ 20,5 %), au Portugal (+ 11,4 %) et en Pologne (+ 9,8 %), et en dépit de conditions macroéconomiques difficiles, d'une croissance de 4,2 % en Suisse. L'enseigne a ouvert quatre magasins à l'international au cours de l'exercice 2003 (Grancia près de Lugano en Suisse, Pampelune et Oviedo en Espagne et Albufeira au Portugal), tous au nouveau format. La filiale italienne de l'enseigne, Emmezeta, enregistre une progression de 4,9 % de son chiffre d'affaires en Italie, dans une conjoncture morose, et de 24,4 % en Croatie. Trois nouveaux centres commerciaux Emmezeta ont été ouverts en 2003, à Padoue en Italie ainsi qu'à Osiek et Split en Croatie. En 2004, l'enseigne ouvrira trois nouveaux magasins en Espagne et un premier magasin à l'enseigne Conforama en Italie.

Fnac : en comparable, le chiffre d'affaires de la Fnac progresse de 7,6 % sur l'exercice 2003.

En France, l'activité de la Fnac est en hausse de 3,3 %. Le chiffre d'affaires des produits techniques est en hausse de 6,1 %, dont 9,8 % sur le dernier trimestre. La photo enregistre une progression spectaculaire (+ 18,8 % sur l'année, dont + 23,9 % sur le dernier trimestre), grâce à l'engouement pour le numérique. La TV-vidéo est en net redressement avec une croissance de 9,8 % au quatrième trimestre, portant la croissance annuelle à 1,4 %. La micro-informatique progresse fortement au quatrième trimestre (+ 10,2 %) et est en hausse de 5,7 % sur l'année. Le chiffre d'affaires réalisé dans les produits éditoriaux est en croissance de 2,3 % au quatrième trimestre et de 0,8 % en 2003. Le livre est en augmentation de 5,1 % au dernier trimestre et de 3,5 % sur l'année. En dépit de la chute du marché de la musique, l'activité disque et DVD affiche une légère progression de son chiffre d'affaires au quatrième trimestre et limite son recul à 1,2 % sur l'année. En France en 2003, les produits éditoriaux représentent 45 % du chiffre d'affaires, contre 46 % en 2002 et les produits techniques 55 % contre 54 % en 2002.

Trois magasins, Chartres, Evry et Grenoble, ont été ouverts en 2003 ; le magasin de Bordeaux a été transféré et agrandi, tandis que le magasin du Forum des Halles voyait sa surface de vente accrue de 1 700 m². En 2004, la Fnac a prévu d'ouvrir deux nouveaux magasins en France, à Lorient et Perpignan.

Les filiales françaises ont enregistré une croissance de 18,1 % sur l'ensemble de l'exercice. Surcouf progresse de 26,9 %, tandis que le pôle Enfants, tiré par le dynamisme d'Eveil & Jeux, enregistre une hausse de son chiffre d'affaires de 5,2 %. Les ventes de fnac.com bénéficient de la croissance de 85,6 % des produits techniques et enregistrent une hausse globale de 48,8 % en 2003. Le site se classe désormais au 9^e rang des magasins Fnac en France.

En comparable, le chiffre d'affaires réalisé par la Fnac à l'international est en hausse de 15,4 % sur l'ensemble de l'année. L'international représente 24,7 % du chiffre d'affaires des magasins Fnac en 2003, soit deux points de plus qu'en 2002 (soit 22,7 %). Cette remarquable performance confirme le développement réussi de l'enseigne à l'international. Cinq nouveaux magasins ont été ouverts hors de France en 2003

à Naples en Italie, à Marbella en Espagne, à Porto au Portugal, à Fribourg en Suisse, à São Paulo au Brésil, portant le total de magasins à 35 (hors joint-venture à Taiwan). La Fnac confirme son grand succès à l'international, avec de fortes progressions en Espagne (11,7 %) et au Portugal (14,1 %). Dans les pays d'implantation plus récente, la Fnac enregistre une hausse de 13,6 % au Brésil, malgré un environnement économique très dégradé, de 43,3 % en Suisse, et de 64,2 % en Italie. Quatre nouvelles ouvertures sont prévues l'année prochaine, deux à Madrid en Espagne et deux au Brésil à Brasilia et Curitiba.

Printemps : en comparable, le chiffre d'affaires du Printemps s'inscrit en repli de 1,4 % sur l'exercice.

L'activité Grands Magasins termine 2003 en baisse de 2,1 %, mais en recul de seulement 1 % au quatrième trimestre, en dépit de l'atonie de la consommation. Les magasins du Printemps Haussmann affichent un repli de 5,2 % sur l'année, pénalisés notamment par la chute du tourisme international (- 21 %) et les travaux d'extension de l'Espace Beauté. Celui-ci connaît un vif succès depuis son ouverture en novembre, avec une croissance de 10 % au quatrième trimestre, dont 31 % en décembre.

La Chaîne résiste mieux et enregistre une croissance de 0,4 %, avec notamment une progression de la mode Femme de 8,8 %. Dans un contexte difficile, l'enseigne continue à gagner des parts de marché sur son principal concurrent tant à Paris que dans le reste de la France.

Les travaux de rénovation et d'extension de Madelios se sont poursuivis en 2003, pénalisant le chiffre d'affaires, en recul de 12,8 % sur l'exercice. Le nouveau Madelios est d'ores et déjà en exploitation en ce début d'année et sera pleinement opérationnel à l'achèvement des travaux prévu au printemps 2004.

Le pôle Sport accélère son développement avec une croissance de 12,2 % de son chiffre d'affaires sur l'exercice. Deux magasins ont été ouverts par Made in Sport en 2003 à Nîmes et Plan de Campagne à Marseille.

Redcats : en comparable, le chiffre d'affaires de Redcats est en progression de 0,4 % sur l'ensemble de l'exercice 2003.

La croissance du chiffre d'affaires de Redcats en France s'élève à 2,1 % sur l'année. La Redoute, qui enregistre une progression de 3,3 % de son chiffre d'affaires en France, continue de

renforcer ses positions, grâce notamment à l'amélioration du marketing et de la segmentation clients et au dynamisme de son activité de commerce électronique. La Maison de Valérie confirme son redressement avec une progression de 2,1 %. Au sein du Pôle Spécialisés, l'activité reste tirée par Vertbaudet France qui progresse de 7,7 %, et est marquée par la reprise au quatrième trimestre des catalogues Seniors (+ 1 %). La progression du chiffre d'affaires des catalogues Seniors s'élève à 1,2 % sur l'année. Cyrillus poursuit l'adaptation de son concept.

Hors de France, La Redoute confirme ses succès avec une progression de 10,5 % sur l'année, portée par de fortes croissances au Royaume-Uni (+ 7,1 %), en Suisse (+ 14,6 %) en Suède (+ 16,8 %) et en Espagne (+ 49,1 %). L'activité hors de France représente désormais 21,5 % du chiffre d'affaires de La Redoute. A l'international, l'activité des catalogues spécialisés a été tirée par Vertbaudet, en hausse de 9,1 % et les catalogues Seniors en croissance de 10,9 % sur l'année.

Aux Etats-Unis, Brylane est en retrait de 3,8 %, en dépit d'un contexte fortement déflationniste sur les produits textiles. Les ventes du pôle Femme, en fléchissement de 6,9 % en 2003, intègrent des performances contrastées entre Chadwick's, en recul de 11,5 %, et Lerner, en progression de 21,5 % grâce à son repositionnement réussi. L'activité « Special Sizes » recule de 6,5 %. En revanche, l'activité Equipement du foyer progresse de 16,3 %, avec une hausse de 6,2 % de Brylane Home et la confirmation des très bons démarrages de Brylane Kitchen et Brylane Wishes.

La nette progression de Redcats Nordic de 5,3 % sur l'année intègre des hausses de 3,3 % en Suède, de 3,7 % en Norvège et de 17 % en Finlande. Dans un marché toujours en déclin, Redcats UK enregistre une légère amélioration de tendance au quatrième trimestre, avec un repli limité à 5,5 %, à comparer à une performance annuelle en recul de 9,2 %.

CFAO : en comparable le chiffre d'affaires de CFAO est en augmentation de 8,6 % sur l'exercice sur une tendance favorable avec un quatrième trimestre en hausse de 12,2 %. Cette forte progression traduit le potentiel de développement de CFAO dans l'ensemble de ses activités, en dépit de difficultés persistantes en Afrique centrale.

L'activité hors pharmacie et technologie progresse de 11,6 % dans les DOM-TOM, de 9,6 % en Afrique méditerranéenne et de 17 % en Afrique de l'Est. Elle recule de seulement 0,5 % en Afrique de l'Ouest et centrale, en raison de difficultés rencontrées au Nigeria, au Congo et en République de Côte-d'Ivoire.

Dans la Pharmacie, l'activité progresse de 14,2 % sur l'année, dont 17,8 % au quatrième trimestre, avec des améliorations de tendances, en Afrique subsaharienne, dans les DOM-TOM et surtout avec la montée en puissance en Egypte.

CFAO Technologies enregistre une progression de 37,6 % de son activité en 2003, pour sa deuxième année d'activité.

Autres filiales : le chiffre d'affaires d'Orcanta progresse en comparable de 5,4 % en 2003. L'enseigne compte désormais 64 magasins. Kadéos, l'activité de chèques cadeaux du Groupe, réalise un chiffre d'affaires en 2003 de 14,2 millions d'euros, correspondant aux commissions liées à l'émission des chèques cadeaux. Le montant des chèques émis s'élève à plus de 300 millions d'euros et est en hausse de plus de 20 %.

Sur une base pro forma, l'EBITDA du pôle Distribution Grand Public progresse de 3 %, tiré par les hausses soutenues de Redcats + 9 %, Fnac + 6 % et CFAO + 6,9 %. Conforama enregistre un fléchissement de son EBITDA de 3,1 % lié notamment à la montée en puissance du sourcing international, alors que l'EBITDA du Printemps est en léger retrait de 2,4 % en lien avec la baisse d'activité dans un environnement conjoncturel difficile. L'EBITDA d'Orcanta est positif à 1,3 million d'euros contre une perte de 0,7 million d'euros en 2002.

L'excédent de trésorerie d'exploitation du pôle Distribution Grand Public atteint 704,7 millions d'euros et progresse de 22 % à données réelles sous l'effet de l'amélioration de la capacité d'autofinancement qui traduit la hausse des résultats opérationnels et de la bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Les investissements opérationnels bruts progressent de 13 % à 362,8 millions d'euros en raison notamment du programme de rénovation des magasins Conforama et de la poursuite des ouvertures à la Fnac.

Rexel

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	Réel 2002	Variation en %	2003	Pro forma 2002	Variation en %
Chiffre d'affaires	6 658,4	7 374,4	- 9,7 %	6 558,9	6 746,5	- 2,8 %
dont :						
France	1 875,5	1 941,8	- 3,4 %	1 849,0	1 889,8	- 2,2 %
Europe hors France	1 865,2	2 048,6	- 9,0 %	1 792,2	1 875,8	- 4,5 %
Amériques	2 452,2	2 933,0	- 16,4 %	2 452,2	2 526,0	- 2,9 %
Océanie	458,7	444,1	+ 3,3 %	458,7	449,2	+ 2,1 %
Asie	6,8	6,9	- 1,4 %	6,8	5,7	+ 19,3 %
EBITDA	299,1	348,6	- 14,2 %	293,9	320,3	- 8,2 %
Excédent de trésorerie d'exploitation (*)	162,6	249,0	- 34,7 %	-	-	-
Investissements opérationnels bruts (**)	58,2	82,8	- 29,7 %	-	-	-

(*) Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitations.

(**) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires de Rexel est en recul de 2,8 % sur l'ensemble de l'exercice dans un marché en forte baisse, et tout en poursuivant activement son programme de réorganisation.

L'activité en France est en léger recul de 2,2 %. Les clients artisans (1/4 du chiffre d'affaires environ) ont été en croissance sur l'ensemble de 2003 ainsi que les familles de produits liées à la construction et la rénovation résidentielles. Les ventes aux installateurs régionaux et nationaux, aux administrations et aux revendeurs (1/2 du chiffre d'affaires environ) sont en léger recul par rapport à 2002. Enfin, les clients et produits industriels (1/4 du chiffre d'affaires environ) représentent les plus fortes baisses d'activité.

Les ventes de la zone Europe hors France sont en baisse de 4,5 % en pro forma, pénalisées par l'Allemagne qui affiche un recul de 13,2 % compte tenu notamment de la fermeture de 14 agences sur 72 pour manque de rentabilité en 2003, et malgré une bonne résistance au Royaume-Uni où l'activité fléchit de 2,8 % et l'excellente performance de l'Europe Centrale en croissance de 6,8 %.

Aux Amériques, l'activité est en léger recul de 2,9 % en pro forma sur l'exercice. Les Etats-Unis affichent une baisse de leurs ventes de 5,5 % en pro forma sur une tendance favorable avec un dernier trimestre en amélioration sensible à - 2 %. Le Canada atteint une croissance de ses ventes de 4,5 % en pro forma liée notamment à la signature sur l'exercice d'un nombre important de contrats annuels ou pluriannuels de fourniture de matériel électrique.

L'EBITDA s'établit à 299,1 millions d'euros en 2003, soit une baisse de 14,2 % à données réelles et de 8,2 % en pro forma par rapport à l'exercice précédent.

La baisse faciale de l'excédent de trésorerie d'exploitation de 34,7 % à 162,6 millions d'euros est liée uniquement à l'impact négatif de la réduction de l'encours de créances titrisées à hauteur de 72,5 millions d'euros en 2003 (à comparer à un effet positif de 110,5 millions d'euros en 2002). Retraité de cet élément, l'excédent de trésorerie d'exploitation progresse de 96,6 millions d'euros grâce notamment à l'amélioration de la capacité d'autofinancement exceptionnelle et à la bonne maîtrise des stocks et des comptes clients dans un environnement dégradé.

Les investissements opérationnels bruts sont en baisse de 29,7 % à 58,2 millions d'euros.

5. Structure financière et tableau des flux de trésorerie

Actif immobilisé

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	Variation en %
Ecart d'acquisition	3 356,0	4 216,1	- 20,4 %
Autres immobilisations incorporelles	7 104,5	6 639,3	+ 7,0 %
Immobilisations corporelles	2 668,2	2 774,0	- 3,8 %
Immobilisations financières	436,0	559,5	- 22,1 %
Actif immobilisé	13 564,7	14 188,9	- 4,4 %

Le total de l'actif immobilisé du Groupe au 31 décembre 2003 s'élève à 13 564,7 millions d'euros, en baisse de 4,4 % par rapport au 31 décembre 2002. Sa décomposition est donnée dans le tableau ci-dessus.

La baisse de 20,4 % des écarts d'acquisition découle principalement de l'effet des cessions de Guilbert et de Pinault Bois & Matériaux, ainsi que d'un impact défavorable de change notamment chez Redcats et Rexel.

L'évolution du poste « Autres immobilisations incorporelles » traduit le renforcement de la participation du Groupe dans Gucci Group ainsi que la stratégie de déploiement des marques du pôle Luxe.

La baisse du poste « Immobilisations corporelles » reflète l'effet des cessions réalisées durant l'exercice après prise en compte de la politique de développement du réseau de magasins des pôles Luxe et Distribution Grand Public.

La forte baisse du poste « Immobilisations financières » est liée notamment à la baisse du poste « Titres mis en équivalence » dans le cadre de la cession complémentaire de 14,5 % des activités de crédit à la consommation, ainsi qu'à la diminution des postes « Titres de participation » et « Autres immobilisations financières » en liaison avec les sorties de périmètre.

Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement lié aux activités opérationnelles s'élève à 656,6 millions d'euros au 31 décembre 2003, en hausse de 16,2 % par rapport au 31 décembre 2002.

Par nature, l'évolution du besoin en fonds de roulement du Groupe se présente comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	Variation en %
BFR opérationnel	1 276,0	1 242,0	+ 2,7 %
Autres créances et dettes d'exploitation	(670,2)	(541,5)	+ 23,8 %
BFR d'exploitation	605,8	700,5	- 13,5 %
BFR hors exploitation	50,8	(135,2)	N/A
BFR lié aux activités opérationnelles	656,6	565,3	+ 16,2 %
Concours à la clientèle nets des dépôts	439,9	469,5	- 6,3 %
Besoin en fonds de roulement	1 096,5	1 034,8	+ 6,0 %

La baisse de 13,5 % du besoin en fonds de roulement d'exploitation par rapport au 31 décembre 2002 provient notamment des effets favorables de change et des effets de périmètre liés aux cessions des enseignes Guilbert et Pinault Bois & Matériaux.

La hausse du besoin en fonds de roulement hors exploitation provient notamment de la diminution des dettes d'impôts liée principalement au paiement en 2003 de l'impôt sur la plus-value réalisée sur la vente de la branche « Vente à Distance » de Guilbert à hauteur de 67,1 millions d'euros.

La baisse des concours à la clientèle provient de la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro.

Capitaux propres

Au 31 décembre 2003, les capitaux propres de l'ensemble consolidé s'élèvent à 8 630,7 millions d'euros, dont 6 899,2 millions d'euros pour les capitaux propres-part du Groupe. Les capitaux propres de l'ensemble consolidé sont en baisse de 6,1 % par rapport à fin 2002, en raison de la diminution des intérêts minoritaires.

Les capitaux propres-part du Groupe augmentent de 6,7 % au cours de l'exercice. Cette croissance des capitaux propres-part du Groupe s'est effectuée malgré l'impact défavorable des écarts de conversion suite notamment aux variations de la parité euro/dollar. Ce poste a notamment bénéficié de l'augmentation de la prime d'émission, à la suite de la cession de Guilbert, dont les écarts d'acquisition avaient été partiellement imputés sur la prime d'émission.

La forte baisse des intérêts minoritaires de 36,3 % intègre principalement les effets des acquisitions complémentaires de titres Gucci par le Groupe.

Provisions

Les provisions pour retraites et engagements assimilés sont en baisse de 25 millions d'euros à 166 millions d'euros. Hors effets de change et périmètre, les provisions pour retraites sont en hausse de 2,5 %.

Les autres provisions pour risques et charges s'élèvent à 392,8 millions d'euros au 31 décembre 2003, en baisse de 8 % par rapport au 31 décembre 2002. Cette évolution résulte principalement des effets de périmètre sous déduction des dotations complémentaires de provisions pour restructuration enregistrées chez Rexel.

Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élève à 5 031,8 millions d'euros au 31 décembre 2003, en légère dégradation de 1,7 % par rapport au 31 décembre 2002.

La quasi-stabilité de l'endettement financier net du Groupe intègre notamment la variation positive de trésorerie issue des opérations d'exploitation, la réduction progressive des investissements nets d'exploitation, ainsi que l'effet des cessions d'actifs financiers réalisées sur l'exercice. Cette quasi-stabilité de l'endettement financier net s'est effectuée malgré la montée en puissance dans le capital de Gucci (de 54,38 % au 31 décembre 2002 à 67,58 % au 31 décembre 2003 pour un coût total de 1 223,4 millions d'euros) et l'impact du retour sur capital à l'initiative de Gucci Group pour la part revenant aux actionnaires minoritaires.

Le ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres totaux s'élevait à 58,3 % au 31 décembre 2003. Il était de 53,9 % au 31 décembre 2002.

Le financement des concours à la clientèle s'élève à 439,9 millions d'euros au 31 décembre 2003 en baisse de 6,3 % par rapport à 2002 compte tenu principalement de l'effet des variations de change.

Flux financiers de l'exercice

EN MILLIONS D'EUROS	2003	2002
Capacité d'autofinancement	1 148,4	1 286,7
Variation du besoin en fonds de roulement	(130,7)	216,3
Variation des concours à la clientèle	(0,8)	(119,4)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	1 016,9	1 383,6
Investissement net d'exploitation	(499,8)	(672,4)
Investissement financier net	167,1	2 516,7
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	(332,7)	1 844,3
Variations des emprunts et dettes financières	(3 877,3)	(1 072,6)
Augmentations de capital	(376,2)	1,7
Dividendes versés par Pinault-Printemps-Redoute, société-mère	(266,7)	(278,4)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(54,6)	(99,6)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	(4 574,8)	(1 448,9)
Incidence de la détention des actions d'autocontrôle	22,5	(451,8)
Incidence des écarts de conversion sur la trésorerie	(76,0)	(22,9)
Variation nette de la trésorerie	(3 944,1)	1 304,3
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	7 013,5	5 709,2
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 069,4	7 013,5
Opérations sans incidence sur les variations de la trésorerie		
- Investissements en crédit-bail	91,0	-

Au 31/12/2002, la variation nette de la trésorerie et la trésorerie à la clôture de l'exercice incluaient les créances à court terme sur cessions d'actifs à hauteur de 1 857,4 millions d'euros.

La variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (excédent de trésorerie d'exploitation) s'élève à 1 016,9 millions d'euros, en baisse de 26,5 %, en raison notamment de la contraction de la capacité d'autofinancement liée aux variations de périmètre. Retraité de l'impact défavorable de la réduction de l'encours de créances cédées sur Rexel à hauteur de 72,5 millions d'euros (à comparer à un effet favorable de 110,5 millions d'euros sur 2002), l'excédent de trésorerie d'exploitation s'élève à 1 089,4 millions d'euros en baisse de 14,4 %. Dans le pôle Luxe, l'excédent de trésorerie d'exploitation est en baisse de 44,7 % à 176,6 millions d'euros lié à la contraction de la capacité d'autofinancement d'exploitation et à la dégradation du besoin en fonds de roulement. Dans le pôle Distribution Grand Public, l'excédent de trésorerie d'exploitation progresse de 22 % à 704,7 millions d'euros. Chez Rexel, l'excédent de trésorerie d'exploitation progresse de 96,6 millions d'euros hors effet des variations d'encours de créances cédées.

Les investissements d'exploitation nets des cessions s'élèvent à 499,8 millions d'euros en 2003. Les investissements opérationnels bruts comprennent principalement les ouvertures de magasins pour 260 millions d'euros, contre 323 millions d'euros en 2002, les investissements en informatique et logistique pour 163 millions d'euros et les transformations et rénovations pour 208 millions d'euros. Les cessions d'immobilisations concernent principalement les effets du programme de cession d'actifs chez Conforama en France et en Suisse à hauteur de 76 millions d'euros et du programme de rationalisation du parc immobilier de Rexel pour 60 millions d'euros.

Les désinvestissements financiers nets proviennent à hauteur de 1 617,2 millions d'euros des cessions de titres de participations, et notamment Guilbert, Pinault Bois & Matériaux, et le complément de cession de 14,5 % sur le pôle Crédit et Services Financiers. Les acquisitions de l'exercice concernent principalement la prise de participation complémentaire du Groupe dans Gucci Group à hauteur de 1 223,4 millions d'euros.

6. Autres faits marquants de l'exercice

■ Le 8 mai 2003, Pinault-Printemps-Redoute a remboursé partiellement et à hauteur de 700 millions d'euros l'emprunt obligataire à options de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (OCEANE) émis le 8 novembre 2001, le 8 mai 2003. Parallèlement, et dans le cadre de la gestion de sa dette, Pinault-Printemps-Redoute a mis en place un swap d'un montant de 150 millions d'euros adossé à cette OCEANE en vue de transformer le taux fixe en taux variable et d'en pérenniser la maturité.

■ Pinault-Printemps-Redoute a émis, le 21 mai 2003, un emprunt obligataire à options de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (OCEANE) de 1 080 millions d'euros. Cette opération a fait l'objet d'une note d'opération visée par la Commission des opérations de bourse (COB) en date du 13 mai 2003 sous le n° 03-414.

■ Rexel a lancé une augmentation de capital de 417 millions d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription le 26 mai 2003. Cette augmentation de capital a été finalisée le 30 juin 2003. Le Groupe a souscrit à cette augmentation de capital à hauteur de son pourcentage de détention.

■ Pinault-Printemps-Redoute a procédé le 23 juillet 2003 à l'émission d'un emprunt obligataire de 750 millions d'euros à échéance du 23 janvier 2009 ; cet emprunt a été émis à 99,421 % et porte intérêts sur la base d'un coupon de 5 %. Cette opération a été mise en place dans le cadre du programme EMTN de Pinault-Printemps-Redoute.

■ Gucci Group NV a annoncé le versement d'un dividende exceptionnel de 13,50 euros par action sous forme de retour sur capital le 28 mai 2003. Cette décision a été approuvée par l'assemblée générale de Gucci Group NV en date du 16 juillet 2003. Le paiement de ce dividende a été effectué le 2 octobre 2003.

■ Gucci Group NV et Pinault-Printemps-Redoute ont annoncé le 4 novembre 2003 que Domenico De Sole, Président-Directeur Général, et Tom Ford, Directeur de la Création de Gucci Group et des marques Gucci et Yves Saint Laurent, avaient informé le Conseil de Surveillance de Gucci Group de leur intention de ne pas renouveler leurs contrats à l'échéance prévue en 2004.

■ Gucci Group NV a annoncé le 2 décembre 2003 la signature d'un crédit syndiqué multidevises de 460 millions d'euros en deux tranches de 230 millions d'euros, dont une tranche à un an renouvelable, et une tranche à trois ans.

7. Événements postérieurs à la clôture

■ Gucci Group NV a annoncé le 16 février 2004, suivant notification faite à l'Autorité des Marchés Financiers des Pays-Bas, que compte tenu de la publication des résultats annuels de Gucci Group prévue le 1^{er} avril 2004, les documents afférents à l'offre de Pinault-Printemps-Redoute SA sur la totalité des actions Gucci Group en circulation non détenues par Pinault-Printemps-Redoute, seront déposés auprès de la Securities and Exchange Commission des Etats-Unis, et que la mise à disposition des dits documents sera officielle dès le 1^{er} avril 2004 aux Pays-Bas.

■ Nominations au sein de Gucci Group

- 3 mars 2004 : Alexis Babeau a été nommé Directeur Financier à compter du 1^{er} mai 2004.

- 11 mars 2004 : Alessandra Facchinetti a été nommée Directrice de la Création du Prêt-à-Porter Femme de Gucci, John Ray a été nommé Directeur de la Création du Prêt-à-Porter Homme de Gucci, Frida Giannini Directrice de la Création Accessoires de Gucci et Stefano Pilati a été nommé au poste de Directeur de la Création d'Yves Saint Laurent.

■ Chiffre d'affaires à fin février

Le chiffre d'affaires de la Distribution Grand Public a progressé de 4,1 % en publié et de 5,9 % à périmètre et taux de change comparables.

8. Perspectives

La croissance du chiffre d'affaires de la Distribution Grand Public constatée au cours des deux premiers mois de 2004 marque une accélération par rapport aux tendances enregistrées au 4^e trimestre 2003. Cette évolution laisse augurer de perspectives favorables de croissance et de rentabilité pour le « Nouveau PPR » sur l'ensemble de l'exercice 2004.

Politique d'investissement et perspectives

■ Investissements financiers

La politique d'investissement menée au cours des trois dernières années reflète le recentrage stratégique opéré par le Groupe sur ses activités de Luxe et de Distribution Grand Public.

2003

Luxe

Le Groupe a poursuivi le renforcement de sa participation dans le capital de Gucci Group : au 31 décembre 2003, le Groupe détient une participation de 67,58 % dans le capital de Gucci Group contre 54,38 % au 31 décembre 2002. Cette augmentation de 13,2 % s'est effectuée au moyen d'un investissement financier de 1 223,4 millions d'euros.

Distribution professionnelle

Le Groupe a poursuivi au cours de l'exercice sa politique de désengagement des activités de Distribution professionnelle en cédant successivement les enseignes Guilbert au groupe américain Office Depot, en mai 2003, pour une valeur d'entreprise de 815 millions d'euros (un complément de prix de 40 millions d'euros sera versé par l'acheteur au Groupe si l'action Office Depot dépasse 20 dollars durant 5 jours consécutifs au cours des 18 mois à compter du 23 mai 2003), et Pinault Bois & Matériaux au groupe britannique Wolseley, en juin 2003, pour une valeur d'entreprise de 565 millions d'euros.

Crédit et Services Financiers

Dans le cadre de l'accélération de la montée en puissance de Crédit Agricole SA dans les activités de crédit à la consommation, le Groupe a cédé 14,5 % de son pôle Crédit et Services Financiers à Crédit Agricole SA en décembre 2003 pour un montant de 371,6 millions d'euros. Cette cession entre dans le cadre de l'accord signé en décembre 2002, qui prévoyait initialement le rachat par Crédit Agricole SA au Groupe de 29 % complémentaires au premier trimestre 2004. En conséquence, Crédit Agricole SA rachètera les 14,5 % restants à la fin du premier trimestre 2004 pour porter sa participation à 90 % conformément à l'accord initial.

2002

Luxe

Le Groupe a renforcé sa participation dans le capital de Gucci Group : au 31 décembre 2002, le Groupe détenait une participation de 54,38 % dans le capital de Gucci Group contre 53,15 % au 31 décembre 2001. Cette augmentation s'est effectuée au travers d'un investissement financier de 125,1 millions d'euros.

Distribution professionnelle

En octobre 2002, le Groupe a cédé à Staples Inc l'activité « Vente à Distance » de son enseigne Guilbert. Cet ensemble regroupe les activités européennes suivantes : JPG et Bernard en France et en Belgique, Neat Ideas en Grande-Bretagne, Kalamazoo en Espagne ainsi que la société Mondooffice en Italie.

Le prix payé par Staples Inc s'élève à 825 millions d'euros correspondant au rachat de l'ensemble des activités de « Vente à Distance » sans endettement.

Crédit et Services Financiers

En décembre 2002, le Groupe a réalisé la cession de l'ensemble de ses activités de crédit à la consommation en procédant d'une part, à la cession par Finaref et Conforama de la société Facet à BNP Paribas et, d'autre part, à la cession par Pinault-Printemps-Redoute et Redcats de Finaref (hors Facet), et par Barbicam International Holding BV de Finaref Nordic à Crédit Agricole SA.

Préalablement aux cessions évoquées ci-dessus, le Groupe a procédé au rachat de la participation de 5,4 % dans Finaref détenue par Capitalia (Banca di Roma). Ainsi, à la date des cessions, le Groupe détenait 100 % de l'ensemble de ses activités de crédit à la consommation.

Le 9 décembre 2002, dans le cadre de l'accord conclu entre Pinault-Printemps-Redoute, Conforama Holding et BNP Paribas, le Groupe a cédé 89,81 % de sa participation dans Facet. Sur la base d'une valorisation de l'ensemble cédé de 965 millions d'euros pour 100 %, le prix de cession avant commissions et frais s'est élevé à 866,7 millions d'euros.

Le 20 décembre 2002, dans le cadre de l'accord conclu entre Pinault-Printemps-Redoute, Redcats, Barbicam International Holding BV et Crédit Agricole SA, le Groupe a cédé 61 % de sa participation dans Finaref et Finaref Nordic. Sur la base d'une valorisation de l'ensemble cédé de 2 525 millions d'euros pour 100 %, le prix de cession avant commissions et frais s'est élevé à 1 540,3 millions d'euros. Préalablement à la date de réalisation, Finaref a distribué au Groupe un dividende brut de 1 004,4 millions d'euros.

Dans le cadre de cet accord, une option d'achat (assortie d'une option réciproque de vente) a été consentie au groupe Crédit Agricole respectivement par Pinault-Printemps-Redoute SA à concurrence de 29 % sous douze mois et de 10 % à échéance de vingt ans par le groupe Redcats (7,4 %), Fnac (1,2 %) et Printemps (1,4 %).

2001

Luxe

Sur la base d'un accord tripartite intervenu le 10 septembre 2001 entre Pinault-Printemps-Redoute, Gucci et LVMH, le Groupe a réalisé l'acquisition de 8 579 337 actions Gucci à 94 dollars par action auprès de LVMH portant sa participation dans le capital de Gucci à 53,15 %. Cet accord prévoyait en outre le versement par Gucci Group d'un dividende spécial de 7 dollars par action à tous les actionnaires à l'exception de Pinault-Printemps-Redoute, et un engagement d'achat de titres Gucci Group à 101,50 dollars par action par Pinault-Printemps-Redoute, sous la forme d'une offre publique d'achat entre le 22 mars 2004 et le 30 avril 2004.

Distribution Grand Public

Conforama a acquis par lots successifs durant l'exercice 2001 le groupe Emmezeta, deuxième distributeur spécialisé dans l'équipement du foyer en Italie, pour un prix de 432 millions d'euros, dont 193,2 millions d'euros payés sur l'exercice 2002.

■ Investissements opérationnels

La politique d'investissement du Groupe est axée autour du développement de son réseau de magasins, de la transformation et de la rénovation de ses points de vente existants, de l'établissement et du maintien des unités de fabrication dans le secteur du Luxe et des centres logistiques dans le secteur de la Distribution Grand Public, ainsi que de la maintenance de ses systèmes d'information.

Au cours des trois dernières années, le Groupe a investi 2 408 millions d'euros, dont 694 millions d'euros en 2003, 866 millions d'euros en 2002 et 848 millions d'euros en 2001.

La part des investissements réalisés à l'international atteint 58,7 % du total au cours des trois dernières années. La croissance systématique de la part investie à l'international au cours des trois dernières années (51,5 % en 2001, 60,5 % en 2002 et 64,8 % en 2003) démontre la volonté du Groupe d'exporter son savoir-faire hors de France.

Ces investissements ont été réalisés dans le pôle Luxe à hauteur de 952 millions d'euros avec un pic d'investissement de 388 millions d'euros sur l'année 2002, conséquence du choix du Groupe d'accélérer sa stratégie de développement des marques prestigieuses telles Yves Saint Laurent, Boucheron ou Bottega Veneta. De ce fait, les investissements de croissance (ouvertures de points de vente, transformations et rénovations de magasins) ont représenté plus de 63 % du total investi au cours des trois dernières années.

En 2003, Gucci Group a ouvert ou rénové 64 magasins dans le monde ; en 2004, Gucci Group prévoit l'ouverture d'une trentaine de magasins avec une enveloppe d'investissement global d'environ 150 millions d'euros.

Les investissements du pôle Distribution Grand Public ont atteint 1 059 millions d'euros sur les trois derniers exercices, dont 672 millions d'investissements de croissance, 202 millions d'euros d'investissement de maintien (logistique et informatique) et 185 millions d'euros d'autres investissements.

En 2003, les enseignes de Distribution Grand Public ont ouvert 25 magasins et ont effectué d'importants travaux de rénovation ou de transformation avec notamment l'ouverture de l'espace Beauté du Printemps, la modernisation du concept de Conforama adoptant notamment une nouvelle identité visuelle et un nouveau parcours client sur onze magasins en

France. En 2004, l'enveloppe allouée aux enseignes de Distribution Grand Public afin de poursuivre leur développement est d'environ 300 millions d'euros, avec les ouvertures prévues d'une trentaine de magasins et la poursuite des travaux de rénovation, notamment chez Conforama.

Parallèlement à cette politique d'investissement, le Groupe a amorcé en 2001 une politique de rationalisation de la gestion de son parc immobilier. Le Groupe n'ayant pas vocation à être propriétaire de ses magasins, il a adopté les formules de financement adéquates aux formats et aux pays dans lesquels il est présent. Dans ce cadre, le Groupe a significativement réduit ses investissements d'exploitation de respectivement 266 millions d'euros en 2001, de 196 millions d'euros en 2002 et de 207 millions d'euros en 2003.

Responsabilité sociale : une démarche structurée

2003 restera pour Pinault-Printemps-Redoute l'année de la formalisation de sa politique de responsabilité sociale, décrite dans le premier rapport de responsabilité sociale du Groupe publié en mars 2004 (téléchargeable sur le site pprgroup.com).

L'ambition de Pinault-Printemps-Redoute est de s'engager, avec humilité et pragmatisme, dans la recherche constante et pérenne d'une triple performance économique, sociale et environnementale, en étant compétitif et réactif sur ses marchés mais également soucieux de l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs ainsi que de l'environnement naturel et social dans lequel le Groupe évolue, partout où ses enseignes sont présentes.

L'approche décentralisée du modèle économique de Pinault-Printemps-Redoute et de son management constitue un avantage supplémentaire aussi bien dans la richesse d'initiatives des équipes des enseignes que dans la proximité des réponses que le Groupe doit apporter à ces enjeux complexes et difficiles.

69 Les collaborateurs

78 L'environnement

85 La société

Responsabilité sociale

Les collaborateurs

Avec plus de 100 000 collaborateurs, Pinault-Printemps-Redoute est un grand groupe qui a vocation à s'internationaliser davantage dans les cinq prochaines années. Cette taille et cette ambition lui imposent à la fois de se forger une « culture » forte, fondée sur un état d'esprit et des attitudes communes, partagés par tous, et de répondre à des exigences internes pour attirer et garder les talents qui poursuivront le succès du Groupe dans les prochaines années.

Pinault-Printemps-Redoute disposait déjà d'un « style managérial » structuré autour de cinq attitudes (voir vrai, parler vrai, porter l'ambition au plus haut, maîtriser la complexité, avoir le sens du temps), et, depuis 1996, d'une Charte Ethique déclinée par ses enseignes. Cette année a vu l'achèvement d'un travail engagé en 2001 pour définir un Code de Conduite des Affaires qui reprend et prolonge la Charte Ethique du Groupe (cf. encadré), et l'intégration d'une sixième attitude, « réussir ensemble », qui s'est imposée d'elle-même.

2003 marque également la réalisation de la deuxième édition d'une vaste enquête d'opinion interne intitulée « Quel temps

fait-il chez vous ? » qui « permet de passer d'une photographie (prise en 2001) à un film qui va ancrer notre démarche de progrès dans la réalité professionnelle de chaque collaborateur » (cf. encadré).

Premier résultat, la progression de neuf points du sentiment d'appartenance à Pinault-Printemps-Redoute qui apporte une réponse essentielle quant à la construction de la personnalité de ce groupe jeune et innovant qui achève son mouvement stratégique engagé il y a quatre ans.

64 % : c'est le pourcentage de collaborateurs qui estiment que « ma société a une attitude responsable vis-à-vis de la communauté environnante ». Cette nouvelle question de l'enquête d'opinion permet d'évaluer l'état initial de la perception des collaborateurs au démarrage de la structuration de la démarche du Groupe sur ce thème. Son évolution qui sera mesurée en 2005 à l'occasion de la troisième édition de l'étude, constituera un élément intéressant pour apprécier la compréhension de la politique de Pinault-Printemps-Redoute en la matière.

Le Code de Conduite des Affaires

Fruit des réflexions d'un groupe de travail pluri-disciplinaire, ce Code de Conduite répond à la nécessité d'énoncer quelques principes clairs et quelques règles simples qui doivent guider les actions et les comportements des collaborateurs du Groupe dans un environnement qui évolue de plus en plus vite. Ce Code a été décliné par publics : ce sont d'abord le Groupe et ses enseignes, c'est-à-dire les entreprises en tant que telles ; ce sont ensuite tous les collaborateurs du Groupe, sans exception, les managers ayant bien entendu des responsabilités particulières dans le suivi et le respect de ces principes ; ce sont également ceux avec lesquels le Groupe travaille, partenaires et fournisseurs, ou la communauté financière. Enfin, ce sont les clients et plus largement tous ceux qui s'intéressent aux actions de Pinault-Printemps-Redoute : associations, agences de notation sociale ou simples citoyens.

Chaque partie du code soulève les sujets les plus importants vis-à-vis de chacun de ces publics : respect des clients, exigences concernant les fournisseurs, délit d'initié, comportement vis-à-vis des cadeaux et autres avantages en nature, responsabilité environnementale, intégration locale... Elle se conclut par des questions ou des mises en situation concrètes que peuvent rencontrer les collaborateurs du Groupe.

Dans tous les cas, ces exemples renvoient vers le réseau de correspondants éthiques de chaque enseigne et vers le Comité pour l'Ethique et la responsabilité sociale et environnementale, garant de l'application et du respect déontologique de ce code à l'échelle du Groupe.

Le déploiement de ce nouveau Code de Conduite se fera de façon progressive en 2004 et 2005. Des formations destinées aux managers et aux correspondants éthiques des enseignes vont être mises en place de façon à garantir sa compréhension et sa bonne application par tous les collaborateurs du Groupe.

Les politiques de Ressources Humaines

Dans les métiers de vente et de distribution de produits et services exercés par le Groupe, qu'ils se fassent en contact direct ou à distance, les qualités personnelles et professionnelles des femmes et des hommes des enseignes de Pinault-Printemps-Redoute influent très directement sur la performance économique. A la clé, ce sont des clients satisfaits, donc fidèles, et des fournisseurs loyaux et motivés, avec lesquels il est possible de développer des relations constructives et pérennes. Des collaboratrices et des collaborateurs talentueux, formés et motivés constituent le fondement même de la pérennité du Groupe.

Emploi : recrutement, mobilité, reclassement

Pour attirer les talents chez Pinault-Printemps-Redoute, les équipes de ressources humaines vont directement à la rencontre des étudiants, au travers notamment de participations à des forums dédiés. En 2003, le Groupe a ainsi présenté ses activités dans près de 30 de ces forums.

Le site PPRjob.com est l'un des outils qui s'est le plus développé, avec en moyenne 4 000 candidatures par mois en 2003. Ce développement a été renforcé par la mise en œuvre d'un nouveau projet e-recrutement permettant à toutes les enseignes de visualiser en temps réel les candidatures déposées sur les sites de chacune d'elles et à l'inverse, que tous les candidats puissent découvrir les offres de toutes les enseignes par type de poste. Pour Redcats, cette fluidité accrue de l'information a permis de doubler en un mois le nombre de connexions sur son site de recrutement qui est ainsi passé de 20 000 à plus de 43 000.

L'un des atouts dont dispose un grand groupe international comme Pinault-Printemps-Redoute, souvent cité par les jeunes recrutés, c'est sa capacité à faire évoluer ses collaborateurs dans différents postes, au sein de différentes enseignes.

En France, les employés ont à leur disposition des fiches sur les métiers du Groupe qui sont mises en ligne sur Moovenet, site intranet dédié aux ressources humaines. Ils peuvent également s'adresser dans leur enseigne à un correspondant qui les conseille dans leur démarche. Pour les managers (cadres et agents de maîtrise), un dispositif complet appelé Moove repose sur une large information des postes vacants (tant par écrit avec un journal mensuel que sur Intranet via

Moovenet) et des règles spécifiques, assurant notamment la liberté et la confidentialité des démarches pour tous les candidats.

Depuis le 1^{er} octobre 2003, Moovenet permet aux salariés français d'entrer dans une base de données commune à toutes les enseignes. Ainsi, un collaborateur qui s'inscrit dans l'« Espace Candidat » du Groupe pour aller par exemple travailler comme acheteur chez Conforama, peut se voir proposer une offre équivalente au Printemps, si une disponibilité existe. Cet outil devrait être étendu à l'international d'ici 2005.

Pour accompagner son développement, le Groupe Pinault-Printemps-Redoute doit aussi favoriser l'internationalisation de ses équipes. A cette fin, la dimension internationale de la mobilité est tout particulièrement encouragée. Elle repose sur trois principes forts. Tout d'abord, la mobilité internationale est valorisée en termes de gestion de carrière. Ensuite, elle est organisée, tout étant mis en œuvre pour assurer le succès de la mobilité du collaborateur et de sa famille (formation linguistique, formation culturelle, assistance à la recherche d'un logement et prise en charge complète des frais...). Enfin, elle est coordonnée entre enseignes par l'adoption de modalités de gestion administrative harmonisées. Fin août 2003, 302 collaborateurs du Groupe bénéficient de cette politique de mobilité internationale.

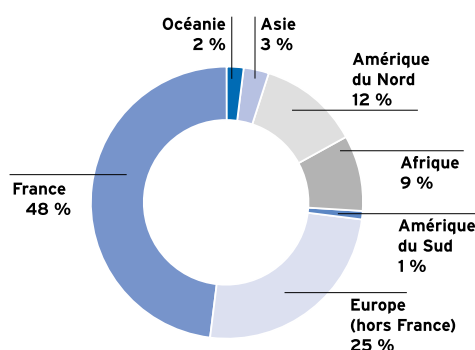
Offrir des solutions de mobilité peut parfois devenir une nécessité, en particulier dans un univers fortement concurrentiel qui nécessite des évolutions d'organisation soit structurelles soit liées à l'activité.

La coordination emploi créée en 1999 au sein du Groupe constitue la réponse de Pinault-Printemps-Redoute à ces évolutions. Constituée de correspondants RH de chaque enseigne, elle a permis à plus de 40 % des collaborateurs concernés par ces changements de situation (reconfiguration ou suppression de poste, liées à une réorganisation interne ou à une cessation d'activité) de retrouver un emploi au sein du Groupe ou à l'extérieur en 2003.

Responsabilité sociale

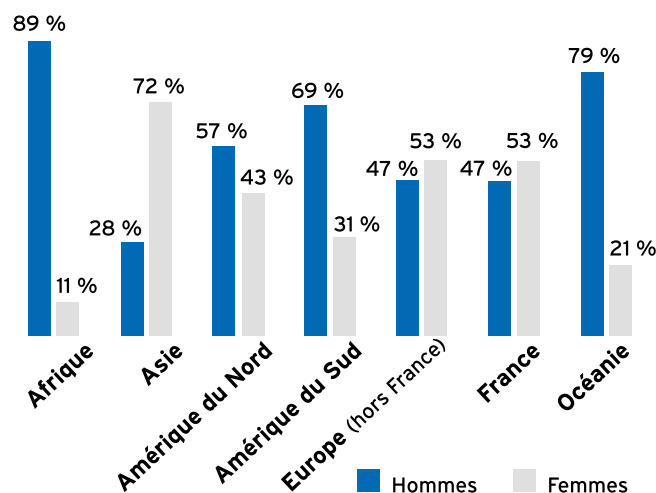
Les collaborateurs

Répartition de l'effectif par zone géographique(*)



(*) Effectif inscrit 2003.

Répartition de l'effectif hommes/femmes par zone géographique(*)



(*) Effectif inscrit 2003.

Pour encourager ces changements géographiques, d'enseigne ou de fonction qui restent souvent difficiles, la Direction des Ressources Humaines du Groupe a organisé depuis 2002 des journées régionales « promouvoir la mobilité » en intégrant des managers opérationnels, ce qui permet de mieux mutualiser offres et demandes des enseignes à une échelle territoriale restreinte. Cette initiative va se poursuivre et s'élargir à de nouveaux bassins d'emplois en 2004.

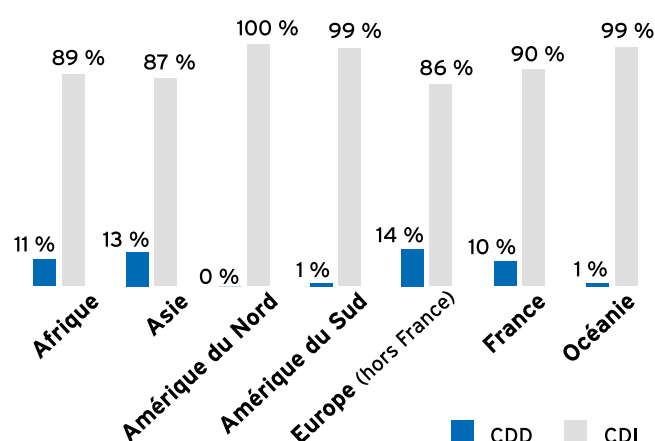
Pinault-Printemps-Redoute est présent sur les cinq continents avec un effectif de 102 381 collaborateurs dont 81 070 collaborateurs pour le « Nouveau PPR » et 21 311 pour Rexel. Les évolutions d'effectifs d'ici cinq ans résulteront du développement du Groupe en Asie, en Europe (hors France) et dans une moindre mesure en Afrique avec le renforcement de CFAO sur le pourtour méditerranéen, et en Amérique du Sud avec l'ouverture de nouveaux magasins Fnac au Brésil.

Gestion des carrières : intégration, formation et évolution professionnelle, égalité des chances

« La façon dont les groupes intègrent leurs salariés est souvent révélatrice de leur envie de les garder ». Cette réflexion d'un jeune embauché issu des Journées « Entre nous », séminaire de découverte et d'échange entre des jeunes managers du Groupe, souligne l'importance de l'intégration pour s'engager dans une bonne évolution de carrière au sein de Pinault-Printemps-Redoute. Ce séminaire leur permet notamment de développer leur réseau interne et de découvrir la diversité des métiers de Pinault-Printemps-Redoute. Outre ces séminaires dédiés aux jeunes recrutés, Pinault-Printemps-Redoute a mis en place depuis 1997 des journées d'intégration intitulées « Agora » qui ont accueilli plus de 3 000 managers en sept ans. Ces programmes de découverte du Groupe sont complétés par des journées spécifiques dédiées aux nouveaux arrivants dans chaque enseigne.

La mise en œuvre de cette politique de long terme a porté ses fruits puisque 72 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête d'opinion 2003 déclarent se sentir rapidement intégrés au sein de leur société et 63 % estiment que « plus je travaille dans ma société, plus je m'y sens intégré ».

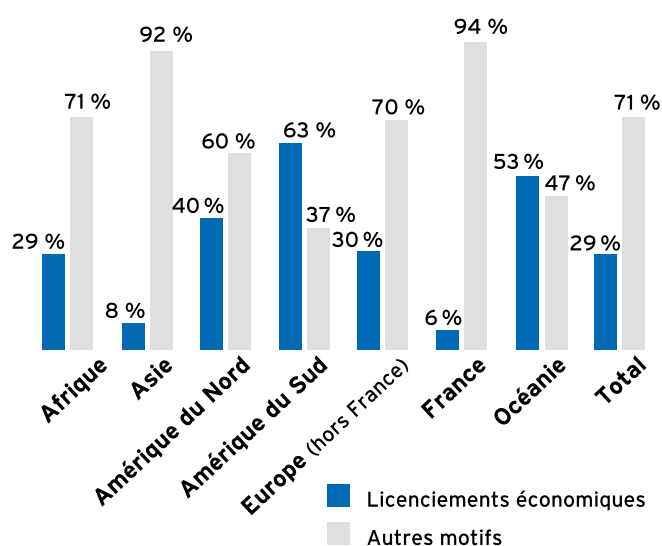
Répartition de l'effectif par type de contrat par zone géographique^(*)



(*) Effectif inscrit 2003.

La typologie des contrats de travail reste stable par rapport à l'année précédente avec 90 % de CDI et 10 % de CDD. En 2003, 18 090 nouveaux collaborateurs (Afrique incluse) ont rejoint le Groupe en CDI. Le poids des licenciements économiques est resté globalement stable d'une année sur l'autre à 29 %, contre 71 % pour d'autres motifs.

Répartition des motifs de licenciement par zone géographique^(*)



(*) Effectif inscrit 2003.

Parler de parcours professionnel suppose d'être bien intégré, de pouvoir évoluer dans les postes et les enseignes du Groupe mais requiert également d'être régulièrement formé pour s'adapter à des environnements professionnels de plus en plus complexes et changeants.

A cette fin, le Groupe contribue directement à l'effort de formation pour ses managers et ceux des enseignes avec une structure performante et appréciée, l'UniverCité, créée en 1998. 1 370 managers ont déjà bénéficié de ses enseignements auxquels plus de 110 experts ont contribué. L'UniverCité se décline en programmes spécifiques, qu'il s'agisse de sessions de formation en management, finance, marketing, achats, management de projets (Uknow), de séminaires spécifiques pour les jeunes dirigeants (Unext) ou de cycles de conférences (Umap).

Un nouveau projet va renforcer ce dispositif avec la création d'un Centre de développement des compétences managériales (Development Center) qui permettra une meilleure évaluation des compétences et des talents des managers et facilitera ainsi leurs orientations et leurs choix de carrière.

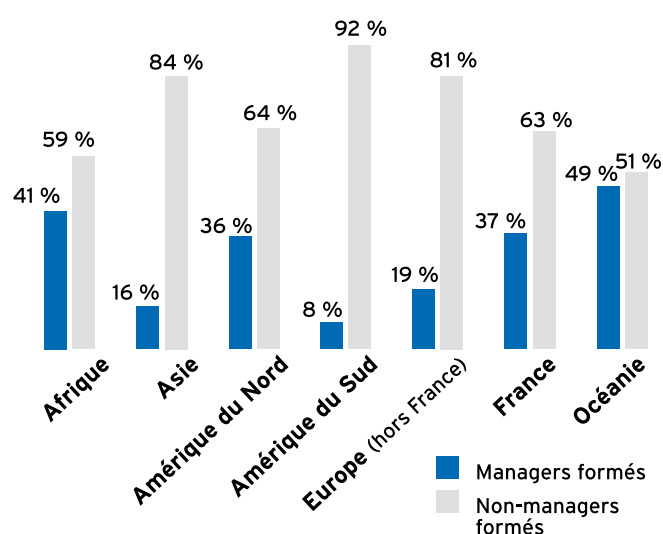
Ce projet complète un outil d'évaluation, appelé « 360° feedback », qui permet d'apprécier les pratiques managériales d'un dirigeant au travers du regard croisé de ses équipes, de ses supérieurs et de ses pairs.

La formation reste un des axes de progrès pour le Groupe puisqu'en dépit d'une hausse de 4 points sur le volet formation de l'enquête d'opinion, seul 1 collaborateur sur 2 estime avoir suffisamment d'occasions de se former pour améliorer ses compétences.

Budget alloué à la formation (milliers d'euros) en 2003

France	18 871
Europe	4 542
Amérique du Nord	4 115
Afrique	1 246
Asie	335
Océanie	305
Amérique du Sud	89
Total	29 503

**Répartition des managers/non-managers formés
dans la zone géographique(*)**



(*) Effectif inscrit 2003.

Dans un groupe socialement responsable, la formation et plus largement les évolutions professionnelles doivent profiter à tous. Sur ce point, Pinault-Printemps-Redoute reste attentif au rôle d'« ascenseur social » que l'entreprise doit pouvoir jouer pour les collaborateurs les plus motivés et les plus méritants. Ainsi, les employés constituent, pour l'ensemble du Groupe, 69 % des effectifs formés. Concernant les promotions, ce sont 872 collaborateurs non managers qui ont été promus managers durant l'année.

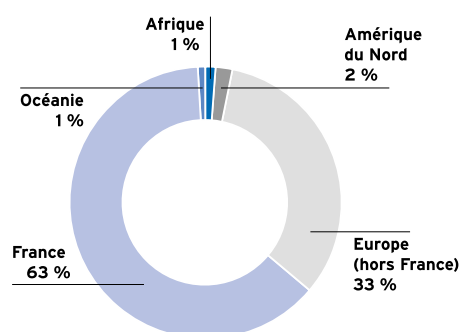
Les femmes, qui constituent 48 % des effectifs du Groupe, sont aujourd'hui 37 % à être managers, soit 1,4 point de plus qu'en 2001. Cette orientation positive se retrouve également dans la parité constatée entre le nombre de femmes promues managers et le pourcentage de femmes dans les effectifs totaux, soit 48 % dans les deux cas.

Question n° 53 de l'Etude d'opinion des salariés 2003 : l'évaluation des performances

Enoncé	Réponse positive 2003	Réponse positive 2001	Variation
Avez-vous eu une évaluation de vos performances dans les 12 derniers mois ?	65 %	58 %	+7
Si vous avez eu une évaluation de vos performances dans les 12 derniers mois, comment jugez-vous votre dernier entretien d'évaluation sur les points suivants :			
Vous a aidé à identifier vos forces et vos faiblesses	64 %	63 %	+1
Vous a aidé à améliorer vos performances de travail	55 %	53 %	+2
Vous a aidé à identifier vos besoins en formation	44 %	43 %	+1
Vous a aidé dans le développement et la planification de votre carrière	31 %	32 %	-1

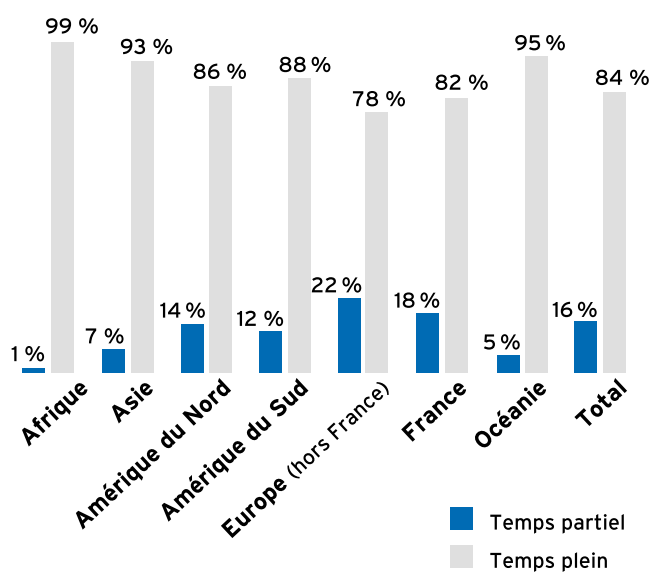
Si la qualité et l'efficacité de l'évaluation des performances se maintiennent depuis 2001 (amélioration des performances de travail, aide au développement de carrière...), l'amélioration significative de 7 points du nombre de collaborateurs ayant eu une évaluation de leurs performances témoigne de la volonté des enseignes du Groupe de mieux prendre en compte cette attente forte des salariés.

Répartition des travailleurs handicapés par zone géographique (*)



(*) Effectif inscrit 2003.

Répartition des effectifs à temps plein/temps partiel par zone géographique (*)



(*) Effectif inscrit 2003.

L'emploi de collaborateurs handicapés a augmenté de 5 % en 2003 pour atteindre 932 collaborateurs. Ce nombre reste largement insuffisant pour un groupe comme Pinault-Printemps-Redoute. Devant ce constat, le Comité Exécutif a décidé fin 2003 d'en faire une priorité pour les trois ans à venir, avec un objectif de 6 % des effectifs d'ici 2007. Pour y parvenir, une « mission handicap » a été constituée, avec un représentant par enseigne et un chef de projet spécialement en charge de cette action au siège du Groupe.

Avantages accordés au personnel

Dans le domaine des régimes de retraites, prévoyance et autres avantages collectifs, chaque enseigne du groupe Pinault-Printemps-Redoute développe et met en œuvre sa propre politique, adaptée aux besoins de sa population.

Ainsi, en France, en termes de prévoyance et d'épargne salariale, la plupart des sociétés du Groupe ont mis en place des régimes de couverture sociale pour l'ensemble de leurs collaborateurs. Des accords de participation, et pour certaines sociétés des accords d'intéressement ainsi que des plans d'épargne entreprise ont été mis en œuvre.

Par ailleurs, souhaitant prendre des mesures afin de pallier la baisse du taux de remplacement pour ses cadres, Pinault-Printemps-Redoute a négocié un contrat de retraite par capitalisation "art 83" au niveau du Groupe. Il s'agit d'améliorer le niveau de retraite de cette population tout en optimisant les coûts de gestion. Aujourd'hui, au sein du Groupe, les enseignes suivantes y ont déjà adhéré : Conforama, Fnac, France Printemps et PPR société mère. Le montant minimum de cotisation employeur est fixé à 2 % de la masse salariale des personnes concernées.

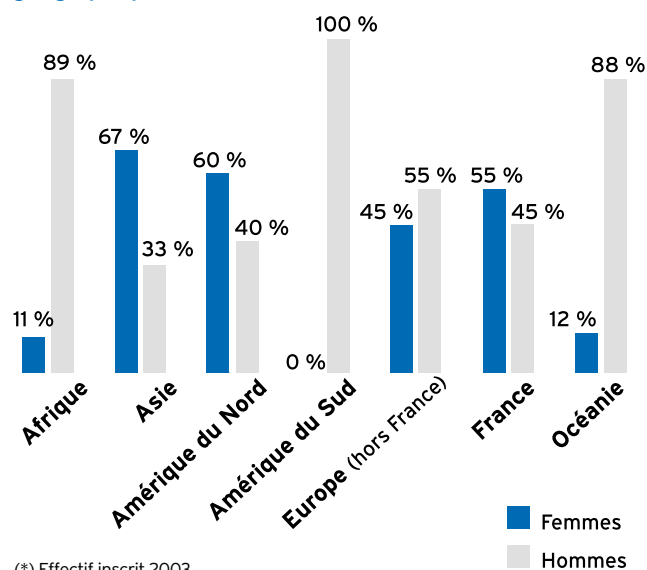
Poursuivant sa politique en matière d'attribution de stock options, le Groupe a consenti en 2003, deux plans d'options de souscription d'actions portant respectivement sur 528 690 actions au prix de 66 euros et 5 430 actions au prix de 67,50 euros.

Le nombre d'options attribuées dépend des fonctions et des responsabilités exercées. Ainsi, en 2003, 734 cadres dirigeants du pôle Distribution Grand Public sont bénéficiaires d'options.

Responsabilité sociale

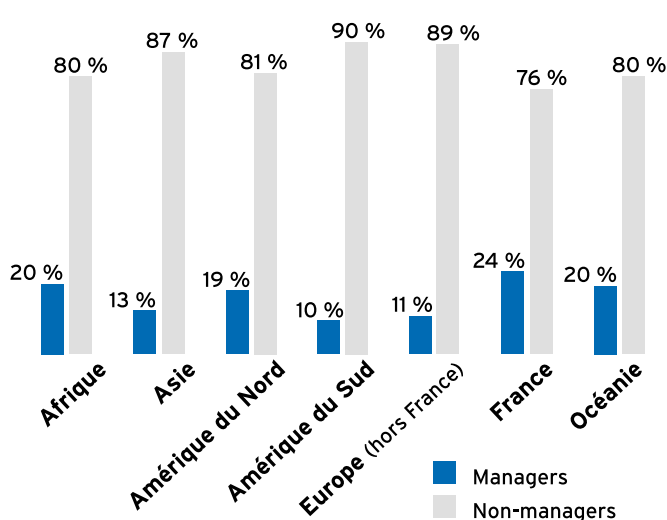
Les collaborateurs

Répartition hommes/femmes des promotions dans la zone géographique (*)



(*) Effectif inscrit 2003.

Répartition des managers/non-managers dans la zone géographique (*)



(*) Effectif inscrit 2003.

Hygiène et sécurité

Les métiers exercés par les enseignes du Groupe ne figurent pas a priori dans les métiers dits « à risque ». Néanmoins, il appartient à chaque enseigne d'assurer à ses salariés des conditions de travail sûres et satisfaisantes.

Les deux questions de l'enquête d'opinion touchant à ces aspects montrent que si les trois quarts des collaborateurs se sentent en sécurité dans leur travail, y compris dans les magasins, ils ne sont qu'un sur deux à trouver leurs conditions de travail satisfaisantes. Ce point est donc un axe de progrès important.

L'une des réponses pourrait venir de l'action entreprise par Conforama en France depuis 2001 sur ce thème. Cette action a démarré avec un audit de tous les dépôts de l'enseigne et a abouti à leur réorganisation sur cinq ans avec un triplement des investissements sur cette période. La modernisation des bâtiments les plus anciens, la réorganisation et le redimensionnement des zonages, des plans spécifiques de rangements par type et famille de produits constituent les principaux axes d'amélioration sur lesquels des plans d'action ont été initiés.

Un investissement exceptionnel de 2,5 millions d'euros en 2003 a également été engagé par l'enseigne dans trois domaines : la prévention des chutes et des lombalgies, la prévention des risques électriques et incendie, l'amélioration des conditions de travail. La pose de nouvelles rambardes et de filets de protection supplémentaires, la rénovation des équipements de sécurité et de protection incendie, l'amélioration de la ventilation dans les dépôts sont quelques-unes des actions déjà mises en œuvre.

Les premiers résultats sont d'ailleurs tangibles, puisqu'en 2003, le nombre d'accidents du travail a baissé de près de 20 % en France. Un premier bilan chiffré a d'ailleurs permis d'estimer la réduction du coût des accidents du travail à plus de 800 000 euros, démontrant que sécurité rime souvent avec économie.

L'objectif pour 2004 est d'aller vers plus de prévention. L'accent sera mis sur la formation avec, par exemple, une formation spécifique sur les risques électriques en Service Après-Vente qui concernera près de 450 personnes. Un nouveau programme de formation dédié à la prévention des

risques va également être mis en œuvre. Il concernera dans un premier temps les directeurs de magasin et les chefs de dépôt.

Le climat social

Le respect accordé à chaque collaborateur dans son travail est sans aucun doute l'un des fondements d'un bon climat social. Sur ce plan, 69 % des salariés interrogés estiment avoir ce respect dans leur vie professionnelle.

Ils sont même près de la moitié à ressentir une attention de leur enseigne à leur bien-être. Enfin, le "parler vrai" qui constitue l'une des six attitudes managériales du Groupe mérite d'être promu, même si la majorité des collaborateurs pensent pouvoir exprimer librement leur opinion.

A un niveau plus collectif, la qualité du climat social s'évalue également en fonction de la vigueur du dialogue social au sein du Groupe. En 2003, 280 accords d'entreprise ont été signés sur des sujets aussi variés que l'aménagement du temps de travail, la participation et l'intéressement ou, de façon plus originale, sur l'anticipation des évolutions qualitatives des métiers et de l'emploi dans les centres d'appel avec la création d'un Observatoire des Réseaux. Pour faire vivre ce dialogue en France, 1 817 élus répartis dans 261 Comités d'entreprise représentent les collaborateurs du Groupe. Au niveau du Groupe, le Comité d'Entreprise Européen, créé en 2000, permet de développer les échanges entre élus syndicaux et de donner corps à une culture internationale du dialogue social avec les Directions des enseignes. Cette structure est en particulier consultée sur

les projets internationaux pouvant avoir un impact sur l'emploi. Le Président du Directoire du Groupe présente ainsi chaque année la stratégie du Groupe et de ses enseignes à ce Comité ainsi qu'au Comité de Groupe français.

Pour son travail, le Comité Européen dispose d'un budget de 100 000 euros par an pour faire réaliser des expertises indépendantes sur les sujets abordés durant les réunions. Les élus de ce Comité ont droit à un temps de préparation pris sur le temps de travail qui varie de 80 heures pour les membres à 160 heures pour le Secrétaire du Comité. Une formation linguistique en français ou en anglais est également prévue pour tous les membres. Enfin, chaque élu dispose d'un ordinateur avec accès à Internet. Quatre réunions de bureau et deux réunions plénières ont rythmé la vie de ce Comité durant l'année 2003.

Le Groupe s'appuie également sur l'Observatoire Social, groupe de travail qui réunit les Responsables Affaires Sociales des enseignes. Lieu de veille sociale, il a pour vocation de favoriser les échanges et les réflexions inter-enseignes sur les aspects sociaux (relations sociales, climat, politiques sociales) et d'analyser l'impact des évolutions en matière de législation sociale.

En termes d'indicateur, 31 774 heures de grève ont été recensées, essentiellement en France et en Europe, ce qui correspond à une journée de grève de 4,4 % du personnel sur l'année (base de calcul 35 heures sur 5 jours ouvrés).

L'information et son partage à l'intérieur des enseignes avait été identifiée comme l'une des attentes majeures d'amélioration. Sur les six questions portant sur ce domaine au niveau de la société, de l'enseigne et du Groupe, l'amélioration varie

Question n° 51 de l'Etude d'opinion des salariés en 2003 : l'information des collaborateurs

Enoncés	Réponse positive 2003	Réponse positive 2001	Variation
Je suis suffisamment informé(e) :			
• des projets de ma société	56 %	48 %	+8
• des performances de ma société	66 %	64 %	+2
• des projets de mon enseigne	47 %	39 %	+8
• des performances de mon enseigne	49 %	48 %	+1
• des projets du groupe PPR	26 %	24 %	+2
• des performances du groupe PPR	36 %	32 %	+4

de + 1 à + 8 points par rapport à 2001. Cette évolution très favorable démontre à la fois que cette attente a été prise en compte et a fait l'objet de plans d'action concrets dans les

enseignes et au siège du Groupe, mais également que ces efforts ont été clairement ressentis par les collaborateurs.

La deuxième enquête d'opinion des salariés

Cette enquête intitulée « **Quel temps fait-il chez vous ?** », déjà réalisée en 2001, a concerné plus de 77 000 collaborateurs*. En 2003, les questionnaires ont été envoyés en 13 langues dans 21 pays. Plus de 50 000 d'entre eux ont été retournés et analysés par notre prestataire, le cabinet ISR (International Survey Research), soit un taux de participation de 65 %, en progrès de 24 points par rapport à 2001. Cette forte participation démontre que les collaborateurs de Pinault-Printemps-Redoute considèrent cette étude comme un outil fiable pour exprimer leur opinion et reflète également un signe d'intérêt pour le groupe Pinault-Printemps-Redoute. En témoignent la progression du sentiment d'appartenance, qui connaît une augmentation de neuf points, atteignant 41 % de taux de satisfaction, ainsi que l'émergence d'un profil du « manager Pinault-Printemps-Redoute », commun à toutes les enseignes, et qui peut être décrit comme étant attentif aux besoins de son équipe, agissant rapidement et partageant l'information. Cette enquête constitue également un guide d'actions qui rend compte des efforts entrepris et qui souligne les progrès à réaliser d'ici 2005. Enfin, l'étude montre que le Groupe et ses enseignes ont su montrer à la majorité des collaborateurs qu'il y avait une traduction concrète dans la réponse aux attentes et insatisfactions exprimées en 2001. Ainsi, 46 % des personnes interrogées pensent que la Direction va prendre des mesures en réponse aux problèmes qui auront été identifiés par l'enquête 2003.

(*) Les collaborateurs et collaboratrices de Gucci Group n'ont pas été concernés par l'étude de 2001 et 2003. L'ensemble des résultats communiqués dans le présent rapport concerne la Distribution Grand Public.

La responsabilité de Pinault-Printemps-Redoute en tant que groupe de distribution peut être déclinée selon trois axes :

- **Celui du produit et du service, puisque les enseignes constituent le lien entre le fournisseur et le client,**
- **Celui de l'éthique, puisqu'être marchand aujourd'hui suppose le respect d'un certain nombre de principes vis-à-vis des fournisseurs et des clients,**
- **Celui de l'environnement enfin, puisque le Groupe achemine des produits et dispose de lieux (magasins, centres logistiques ou bureaux) dont les activités ont des impacts plus ou moins importants sur l'environnement.**

La qualité et la sécurité des produits

Les produits sont naturellement au centre des activités du Groupe : pour assurer la pérennité de ses performances, Pinault-Printemps-Redoute doit veiller, tout au long de la chaîne allant de la fabrication à leur consommation ou à leur utilisation, à la qualité et à la sécurité des produits et services qu'il distribue.

Dans ce domaine, les enseignes ont mis en œuvre de nombreuses initiatives en fonction de leurs spécificités et de leur culture.

Depuis son origine, la Fnac a développé une expertise sur les produits techniques au travers de son laboratoire d'essais. Plus de 2 000 produits de pré-série sont ainsi testés annuellement dans ce laboratoire et des tests aléatoires sont réalisés sur des produits présentés en magasin. Cette expertise technique est à la base de l'information donnée dans les 18 dossiers édités pour la plupart deux fois par an à près de 10 millions d'exemplaires pour guider les clients de la Fnac dans leurs achats aussi bien en matière de rapport qualité/prix que sur les performances réelles des produits présentés.

Autre illustration, le document synthétisant les conditions générales d'achat réalisé en 2003 par Conforama et incluant des critères sociaux et environnementaux précis. Parmi les critères environnementaux retenus, on trouve l'existence de systèmes de management environnementaux (ISO 14001, EMAS), un bilan des consommations d'eau, d'énergie et de matières premières utilisées, les actions mises en œuvre pour réduire ces consommations, minimiser les nuisances et les impacts (bruit, odeurs, déchets...) et, le cas échéant, préserver la faune et la flore. Ce document a notamment été présenté fin 2003 à plus de 600 fournisseurs venus du monde entier pour la « Journée des fournisseurs » organisée par l'enseigne.

En complément, des démarches transversales ont également été initiées, tant pour les achats internes que pour l'approvisionnement des enseignes comme le montrent les deux structures du Groupe dédiées à ces domaines que sont PPR Purchasing et PPR BuyCo.

PPR Purchasing (ou PPRP) est l'entité du Groupe en charge de l'achat des produits techniques des enseignes Grand Public du Groupe : produits blancs (petit et gros électroménager), bruns (produits électroniques grand public), gris (produits informatiques) et consommables (CD, CD-Rom, cassettes...). Dans cette structure, un programme a été mis en place pour renforcer la politique de qualité des produits commercialisés par le Groupe : outre des audits techniques, des tests sur échantillons sont réalisés par le laboratoire de Redcats à Roubaix et un contrôle des produits avant expédition est systématiquement effectué. En parallèle, des critères sociaux et, dès 2004, environnementaux ont été inclus dans cette politique. Un programme d'audit spécifique sur le respect de la charte fournisseurs a notamment été mis en place en Asie.

PPR BuyCo est une société de services créée en 2001 pour exploiter les synergies du Groupe en matière d'achats indirects, c'est-à-dire tout ce que le Groupe achète pour sa consommation propre (fournitures, services...). Ces achats représentent un montant annuel de 3,2 milliards d'euros.

Cette structure a souhaité intégrer la notion de développement durable dans son activité et a mis en œuvre un plan d'action opérationnel en identifiant les bonnes pratiques pouvant être mises en place sur chaque ligne d'achats et en définissant ensuite les priorités d'action. Cet inventaire s'est accompagné d'actions de sensibilisation des acheteurs de PPR BuyCo au travers de séminaires et de rencontres dédiés à cette thématique.

PPR BuyCo a par ailleurs élaboré un questionnaire « développement durable » destiné aux fournisseurs référencés et potentiels afin d'identifier le degré d'implication de ses partenaires, les actions communes pouvant être mises en œuvre et entrer ainsi dans une démarche vertueuse de progrès et d'échanges.

Ce questionnaire a été envoyé en 2003 à tous les fournisseurs existants et fait systématiquement partie des consultations et des appels d'offres.

Les achats et le respect des droits sociaux

Cette question est développée dans le chapitre « Gestion des risques sociaux et environnementaux », en page 96 de ce document. Elle présente la politique développée par le Groupe depuis plusieurs années pour garantir le respect des droits sociaux fondamentaux dans ses relations avec ses fournisseurs directs. Un premier bilan des audits sociaux réalisés est également présenté.

La prise en compte des impacts environnementaux

Si, au même titre que la plupart des activités de services, les enseignes de Pinault-Printemps-Redoute ont des impacts modérés sur l'environnement en comparaison à ceux des industries traditionnelles, la taille du Groupe induit parfois une incidence sur l'environnement, comme par exemple dans le domaine des transports. Plusieurs enseignes ont donc

engagé des actions de fond pour prendre en compte et réduire ces impacts.

Par ailleurs, la démarche de responsabilité sociale engagée par Pinault-Printemps-Redoute permet d'identifier précisément les enjeux de chacune des enseignes et de développer des plans d'actions assurant une démultiplication des bonnes pratiques au sein d'une politique structurée à l'échelle du Groupe.

Les principaux enjeux environnementaux du Groupe ont été segmentés en cinq domaines :

La gestion des déchets

Les activités du Groupe sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'environnement en matière de déchets. C'est notamment le cas dans ses activités de production, soit d'emballage, soit sur de faibles volumes de déchets dangereux (ampoules, piles) et ses activités de tri, de recyclage et de valorisation des déchets.

Sur ce plan, c'est Conforama qui a été historiquement l'enseigne la plus impliquée puisque dès 1996, elle a progressivement rationalisé la gestion et l'équipement des magasins pour le traitement et la valorisation de leurs déchets. Sept ans plus tard, tous les magasins, suivant leur taille, sont équipés d'un ou deux compacteurs pour valoriser les cartons, les plastiques et le bois. Plusieurs bennes permettent de trier les ferrailles, les déchets inertes (matelas, vieux canapés...) et les déchets électriques et électroniques (réfrigérateurs, ordinateurs...). Durant cette période, ce sont plus de 620 000 euros qui auront été économisés sur les équipements et 770 000 euros grâce au tri et à la valorisation.

La gestion des déchets chez Conforama

	Tonnage	Dont tri cartons	Coût (K€)
2001	20 831	2 017 tonnes	2 698
2002	21 790	2 110 tonnes	2 968
2003	22 868	3 090 tonnes	3 083

Cette méthode a depuis été étendue aux magasins suisses et portugais de Conforama, la mise aux normes des magasins espagnols étant prévue en 2004. Elle a par ailleurs été reprise par la centrale d'achats du Groupe, PPR Buyco, qui a négocié avec cinq fournisseurs des contrats de gestion qui optimisent la qualité de traitement et de recyclage, les coûts et la gestion des risques et dont peuvent désormais bénéficier toutes les enseignes du Groupe. Ces contrats ont ainsi commencé à être adoptés par d'autres enseignes comme la Fnac ou le Printemps qui a vu ses dépenses liées aux déchets baisser de 20 % en 2003.

Les actions prévues en 2004 sont nombreuses : test d'un nouveau type de compacteur deux fois plus performant en Suisse et formation des chefs de dépôt pour Conforama, création d'un groupe de travail Pinault-Printemps-Redoute/enseignes sur la gestion des déchets électriques et électroniques dont la reprise et le recyclage seront obligatoires à partir de 2005, poursuite de la mise en place des « contrats Buyco » dans les enseignes.

Concernant les ampoules et les néons utilisés aussi bien pour la propre consommation du Groupe que pour la vente de ce type de produits, en particulier chez Rexel, des politiques de récupération existent dans les enseignes pour permettre leur récupération et leur recyclage dans des conditions satisfaisantes pour la protection de l'environnement.

La Fnac a de son côté doté tous ses magasins de bacs dédiés à la récupération des piles usagées de ses clients. En 2003, ce sont près de 19 tonnes de piles qui ont été récupérées et recyclées, soit 19 % de plus qu'en 2002.

Dans l'activité de vente à distance, un effort particulier a été entrepris par Redcats pour recycler le papier et le carton utilisés pour emballer les colis. En 2003, plus de 5,7 tonnes de cartons et de papiers ont ainsi été recyclées pour un montant de 243 000 euros. Enfin, le site de Lassigny d'Yves Saint Laurent Parfums, installation classée pour la Protection de l'Environnement, a initié depuis de nombreuses années une politique de valorisation qui lui a permis en 2003 de valoriser, sous forme de matière ou énergétique, 90 % des 1 550 tonnes de déchets produites.

Les consommations d'eau et d'énergie

Que ce soit dans les magasins, les entrepôts ou les bureaux, les consommations d'eau restent relativement faibles. Néanmoins, une réflexion va être menée avec le « réseau environnement » des enseignes afin d'identifier les actions possibles de réduction de consommation sur les équipements et de sensibilisation des collaborateurs.

A l'inverse, les consommations énergétiques, liées notamment à l'éclairage des magasins constituent un axe d'amélioration important pour Pinault-Printemps-Redoute.

D'ores et déjà, une enseigne comme le Printemps a mis en place un important programme de remplacement des équipements énergétiques afin de se doter d'appareils à haute performance énergétique, que ce soit pour l'éclairage, réalisé principalement avec des lampes basse consommation, ou pour la climatisation.

Chez Redcats, différentes actions ont été menées portant aussi bien sur la mise en place de menuiseries double vitrage avec profilés à rupture de pont thermique (sites de Wattrelos et Roubaix) ou le remplacement de chaufferies au fioul par des chaudières ou des aérothermes au gaz qui ont par exemple permis d'économiser 13 000 euros sur le site de Redcats à Wasquehal.

Consommations d'eau - Périmètre France :

- Conforama : 115 000 m³
- Redcats : 94 943 m³
- Rexel : 92 000 m³
- Printemps : 106 811 m³

Tableau des consommations d'électricité par enseigne

Périmètre France (en MWh)	
PRINTEMPS	
Nombre de sites inclus dans ces données	17
Consommation annuelle	64 500
FNAC	
Nombre de sites inclus dans ces données	100
Consommation annuelle	61 910
CONFORAMA	
Nombre de sites inclus dans ces données	209
Consommation annuelle	112 917
REDCATS	
Nombre de sites inclus dans ces données	78
Consommation annuelle	50 179
REXEL	
Nombre de sites inclus dans ces données	450
Consommation annuelle	65 911
TOTAL Pinault-Printemps-Redoute	
Nombre de sites inclus dans ces données	854
Consommation annuelle	355 417

Les consommations de matières premières

Au-delà du textile ou des produits techniques qui sont directement achetés par les enseignes de Pinault-Printemps-Redoute en tant que marque distributeur, la matière première la plus consommée dans le Groupe est le papier qui sert notamment à l'impression des catalogues et brochures de Redcats et Conforama ainsi qu'aux guides techniques de la Fnac.

Au niveau du Groupe, cette consommation atteint environ 230 000 tonnes par an.

Face à cet enjeu, Redcats a engagé il y a une dizaine d'années les premières démarches de réduction des consommations de papier qui ont été progressivement étendues à d'autres enseignes du Groupe.

Au cours des cinq dernières années, Redcats a ainsi diminué de 17 % le grammage de ses catalogues en France, soit une réduction de plus de 10 000 tonnes de papier. Sur le plan financier, ce sont près de 8 millions d'euros qui ont été

économisés (hors économies liées à l'affranchissement) sur cette période.

L'achat du papier a été centralisé en 2001 afin de faire bénéficier toutes les enseignes du Groupe de l'expérience acquise par Redcats.

Au-delà des enjeux liés à la consommation de papier, il en est d'autres aussi importants qui concernent la façon dont le Groupe s'assure de l'origine des bois qui ont servi à sa fabrication et l'impact environnemental lié à sa production chez les papetiers. Pour cela, le Groupe a mené en 2002 et 2003 une enquête auprès de l'ensemble de ses fournisseurs. Il en ressort que 100 % d'entre eux sont certifiés ISO 14001 et 85 % ont également la certification EMAS. De plus, 100 % des papiers utilisés par Pinault-Printemps-Redoute pour ses catalogues sont sans chlore (normes ECF ou TCF en Scandinavie). Enfin, plus de la moitié des papiers achetés par le Groupe en Europe proviennent de forêts certifiées FSC (Forest Stewardship Council) ou PEFC (Pan-European Forest Council), ce qui est très au-dessus des 33 % de la moyenne européenne du secteur.

Des réunions ont été organisées début 2004 avec les trois principaux fournisseurs du Groupe, tous d'origine finlandaise, pour engager un partenariat destiné à poursuivre cette politique. Un objectif commun a été fixé avec eux pour atteindre 65 % de papier issu de forêts certifiées d'ici 2007.

Dans le domaine du bois certifié, Conforama a décidé, dans le cadre de son agenda de responsabilité sociale, de lancer une réflexion sur l'utilisation de bois certifié dans la fabrication des meubles vendus dans ses magasins. Par ailleurs, l'enseigne a décidé d'arrêter dès 2004 l'importation de meubles fabriqués avec des bois exotiques dont l'origine n'est pas contrôlée.

Part du papier issu de forêts certifiées FSC/PEFC dans la fabrication des catalogues (Redcats, Conforama, Fnac) – Périmètre Europe :

- 2003 : 50 %
- 2004 : 53 % (estimation)
- 2007 : 67 % (estimation)

Les transports

Les transports routiers directement effectués par les enseignes représentent environ 68 millions de kilomètres parcourus dans l'année. Là encore, plusieurs enseignes ont déjà mis en œuvre des actions afin de réduire l'impact environnemental lié à ces transports.

L'une des actions les plus significatives concerne l'optimisation des transports dans la chaîne de fabrication des catalogues chez Redcats. Près de 2,5 millions de kilomètres sont parcourus chaque année par les camions de l'enseigne ou ceux de ses fournisseurs pour la réalisation de ces catalogues en Europe. D'où l'idée de développer une approche globale de toutes les étapes de fabrication (achat, impression, façonnage, brochage, livraison) permettant d'optimiser ces déplacements et de les faire baisser de 6 % soit 150 000 kilomètres en 2003, avec un objectif de 6 % supplémentaire en 2004. Sur ces deux années, cette approche représentera une réduction de plus de 200 tonnes de CO₂ (calcul de réduction de CO₂ basé sur le Protocole International sur les Gaz à Effet de Serre avec comme hypothèse la production d'une tonne de CO₂ tous les 1 245 kilomètres) et une économie d'environ 300 000 euros pour l'enseigne.

Redcats a également développé le transport fluvial par barge entre Anvers et Roubaix, avec à la clé une réduction de 56 tonnes de CO₂ par rapport à un trajet identique qui aurait nécessité 700 allers et retours en camion.

Plus largement, Redcats a également initié en France depuis plusieurs années, une politique de transport permettant d'optimiser les flux de camions nécessaires à la livraison rapide de ses colis.

En amont, l'enseigne a développé une organisation logistique qui permet de centraliser les colis et de mutualiser les flux de transports. Ainsi, les camions gros porteurs qui partent chaque nuit des entrepôts de Redcats à Roubaix transportent dans leur remorque des colis de La Redoute, Cyrillus ou Somewhere.

En aval, ces camions sont dirigés vers les 25 agences régionales dont dispose Redcats au travers de sa filiale de transport, la SOGEP. De là, une organisation dite « en marguerite » permet de livrer avec des camionnettes les « points-relais » qui mettent les colis à proximité de nos clients. C'est en passant faire ses courses ou sur le chemin de l'école que le colis est finalement récupéré, permettant d'éviter de multiples déplacements, consommateurs de carburant et facteurs d'encombrements urbains.

Devant le succès de cette démarche qui concerne près de 40 % des colis livrés, les autres enseignes du Groupe qui développent des commandes par Internet (Fnac.com, Eveil & Jeux...) étudient les moyens de s'intégrer dès 2004 à ce système de livraison qui conjugue satisfaction client, réduction des coûts et préservation de l'environnement.

Le TRI'pick-up, un nouveau transport durable en Afrique

Réaliser un véhicule adapté aux transports en Afrique, socialement plus accessible que la voiture et moins gourmand en énergie, tel était le cahier des charges de la dernière innovation de CFAO en 2003.

Ce véhicule simple et robuste à trois roues apporte par sa modularité une réponse à la plupart des transports utilitaires en Afrique. Décliné sous forme de fourgon fermé (le TRI'Van), pour les coopératives agricoles (le TRI'Planteur), pour les marchands ambulants (le TRI'Boutik) ou en version isotherme (le TRI'Frigo), il sera également vendu en 2004 dans une version renforcée pour les taxis (le TRI'Taxi) et le transport des bouteilles de gaz (le TRI'Gaz).

Après une première motorisation essence consommant 2 à 3 fois moins qu'une voiture, un modèle diesel consommant moins de 3 litres aux 100 kilomètres sera proposé en 2004. Côté tarifs, les prix démarrent à 2,5 millions de francs CFA hors taxes (3 700 euros), soit 4 à 5 fois moins qu'une voiture moyenne remplissant des fonctions similaires.

Distribué depuis septembre 2003 en Côte d'Ivoire, au Mali et au Burkina-Faso, il sera également en vente au Cameroun début 2004.

En parallèle, une action de renouvellement de la flotte des camions de la SOGEP se poursuit depuis plusieurs années. Cette action qui concerne 80 % du parc à fin 2003 a permis de réduire de 38 500 litres la consommation des camions sur un an, soit une économie de 26 300 euros.

Une démarche du même type est menée chez Selga, filiale suédoise de Rexel qui s'est fixé un objectif de réduction de 10 % de ses consommations énergétiques dans les cinq ans et une réduction de ses émissions atmosphériques grâce à l'utilisation des camions aux normes EURO 2-3 pour 75 % des distances parcourues.

Enfin, Conforama a également mené deux actions qui ont permis une réduction significative de ses émissions de CO₂.

Entre Milan et Lyon, siège de son plus important entrepôt de marchandise, l'enseigne a développé l'acheminement de ses produits par train. Avec 73 700 m³ transportés, une production de près de 533 tonnes de CO₂ a ainsi été évitée.

Entre Marseille et Lyon, c'est le transport fluvial qui a été privilégié. 2 570 conteneurs sur un total de 4 290 reçus chaque année dans le port de Fos, près de Marseille, sont acheminés sur le Rhône jusqu'au Port Edouard Herriot de Lyon, faisant de Conforama le premier chargeur de ce port. Là encore, ce sont 652 tonnes de CO₂ qui ont été épargnées en comparaison d'un transport routier équivalent.

Management et environnement

Ce domaine plus générique recouvre différents types d'actions menées par le Groupe.

Outre la création en 2003 d'un « réseau de Responsables développement durable », nommés dans chaque enseigne, le travail engagé pour la consolidation du reporting environnemental a permis de structurer un « réseau environnement » composé des Responsables infrastructures, achats et approvisionnements, logistique et transports des enseignes (pour plus d'informations, voir la rubrique gestion des risques sociaux et environnementaux page 94).

Dans les autres aspects du management environnemental, Rexel et Yves Saint Laurent se distinguent par leur démarche de formation et de certification. Chez Rexel, des formations

sécurité/environnement ont été mises en place en France, au Canada qui dispose par ailleurs d'une Charte Environnement, en Allemagne, en Autriche ainsi qu'en Grande-Bretagne et en Suède, deux pays qui ont également engagé des certifications ISO 14001 pour l'ensemble de leurs activités. Pour sa part, le site de recherche d'Yves Saint Laurent Beauté est également certifié ISO 14001 et l'ensemble des sites industriels de l'enseigne bénéficie de programmes de sensibilisation/formation à la sécurité et à l'environnement.

Dans les actions externes, plusieurs enseignes ont engagé des programmes de sensibilisation vis-à-vis de leurs clients.

Conforama France a ainsi participé en partenariat avec l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) et les Espaces Info-Energie (EIE) à la Semaine du Développement Durable du 2 au 8 juin 2003. Dans ce cadre, l'enseigne a organisé une opération pilote de sensibilisation à l'environnement auprès des clients et des équipes de vente, mobilisant une vingtaine de magasins. Un accent particulier a été mis sur les économies d'énergie de certains produits électroménagers (réfrigérateurs, congélateurs, lave-linge, lave-vaisselle...) et sur les ampoules basse-consommation. L'accueil très positif réservé à cette initiative, tant par les clients que par les équipes de ventes, a incité Conforama à reconduire cette opération en 2004.

De son côté, Rexel conduit aux Etats-Unis et en France un programme de récupération des lampes et des néons dans lequel il a impliqué clients et fournisseurs. Une brochure et des actions de sensibilisation ont été engagées durant l'année pour démontrer les bénéfices environnementaux de cette opération.

Autre démarche de management qui concerne plusieurs enseignes, l'intégration de critères santé-environnement dans la construction et l'aménagement des magasins ou des entrepôts du Groupe. Sur ce point, un nouveau projet d'entrepôt de la Fnac, situé en banlieue parisienne à Wissous, a permis d'engager une première démarche pour intégrer des préoccupations environnementales à la réalisation des infrastructures ainsi qu'aux moyens de desserte des colis.

Pour ce qui concerne les programmes de constructions nouvelles, en France essentiellement, Rexel a adopté pour ses chantiers une démarche environnementale comprenant

la demande d'autorisation de construction, l'étude d'impact environnemental, le tri sélectif et l'enlèvement des déchets de chantier vers des décharges contrôlées, l'utilisation de matériaux recyclables et le choix de systèmes énergétiques efficaces.

De façon plus systématique, Conforama a décidé d'engager une réflexion sur l'architecture durable aussi bien pour l'infrastructure des bâtiments que pour leur aménagement intérieur. A l'échelle du Groupe, une présentation de la démarche Haute Qualité Environnementale (HQE), assurée par un architecte et un bureau d'études spécialisés dans ces domaines a été programmée pour tous les responsables infrastructure des enseignes.

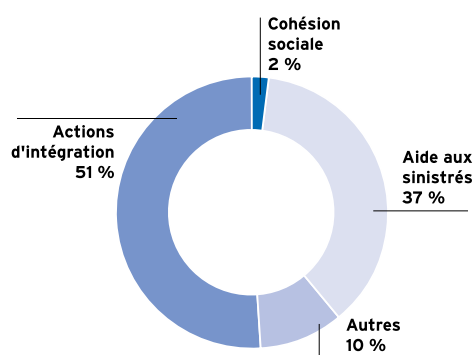
Responsabilité sociale

La société

L'engagement sociétal de Pinault-Printemps-Redoute s'explique par la rencontre de deux réalités.

D'une part, les activités du Groupe s'inscrivent clairement dans la société : ses centaines de magasins font partie intégrante du tissu économique, sont autant de lieux et d'occasions de développer des liens sociaux et ont un impact local souvent significatif. De fait, les magasins confèrent à Pinault-Printemps-Redoute un rôle d'acteur social qu'il doit non seulement assumer mais surtout utiliser comme un levier de développement économique local et de solidarité. D'autre part, le Groupe a la chance de disposer en son sein d'enseignes dont l'engagement citoyen est ancien et reconnu. De Redcats et sa tradition solidaire des « gens du Nord » à la Fnac et son « patrimoine génétique » social et associatif, Pinault-Printemps-Redoute dispose d'un creuset culturel puissant pour soutenir et développer ce type d'actions.

Nature des actions réalisées par SolidarCité
2001/2002



SolidarCité et l'intégration : une réalité en marche

C'est avec le parti pris déterminé de « faire confiance aux initiatives solidaires de ses collaborateurs » que le Groupe a créé en juillet 2001 une association à but non lucratif, SolidarCité, afin de promouvoir et accompagner des actions d'intérêt général et d'utilité sociale. Animée par une équipe dédiée au siège de Pinault-Printemps-Redoute, cette association a permis de démultiplier les efforts de solidarité entrepris par les collaborateurs du Groupe et de ses enseignes. L'association a notamment pour vocation de rassembler toutes les bonnes volontés, d'apporter aide et conseil à tous les collaborateurs qui souhaitent s'investir à titre individuel dans des actions développées par eux-mêmes ou par leur enseigne.

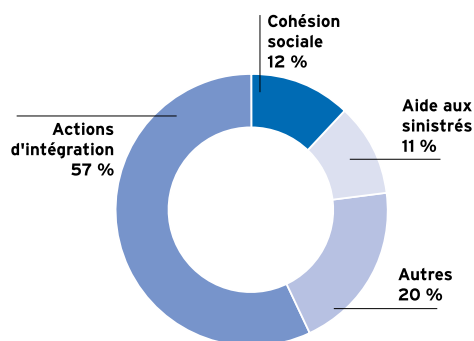
Depuis sa création, 40 projets ont ainsi été soutenus par l'association.

Pour le choix de ses actions, SolidarCité met en œuvre quatre valeurs fondamentales qui résument la philosophie de l'association.

■ Privilégier le partenariat et l'effet de levier : dans la solidarité comme ailleurs, il est très difficile de réussir seul. C'est pourquoi SolidarCité insiste sur l'importance de travailler avec des partenaires, forces vives de la solidarité. Les bénéficiaires de SolidarCité doivent avoir le statut d'association, d'ONG ou d'institution (Mairie, Ecole...).

■ Privilégier l'individu : SolidarCité se fonde sur l'engagement de ses collaborateurs. Sans eux, aucun projet n'est soutenu par l'Association.

2003



La carte d'identité de SolidarCité

Structure : association loi de 1901 sans but lucratif.

Effectif : trois permanents et... près de 450 collaborateurs bénévoles réguliers (plus de 4 000 pendant la semaine SolidarCité) et plusieurs dizaines d'associations partenaires.

Budget : SolidarCité est financée à 100 % par Pinault-Printemps-Redoute et ses enseignes.

Le budget fixé pour 2004 est de 760 000 euros HT (hors Fondation Eveil & Jeux et Association CFAO Solidarité).

En plus de ce budget et grâce à ses actions, 2,8 millions d'euros ont été collectés en 2003 au profit des associations partenaires de SolidarCité.

Pour en savoir plus : www.solidarcite.org

■ Parier sur la bonne volonté : SolidarCité s'appuie sur des bénévoles. Chacun d'entre eux peut prendre des initiatives d'actions solidaires en mobilisant les collaborateurs et les ressources de SolidarCité.

■ Etre militant, engagé et désintéressé : l'association est composée d'entrepreneurs sociaux militant pour un monde meilleur. La solidarité exige du courage et un engagement certain !

En deux ans et demi, l'évolution de l'association vers le thème fédérateur de l'intégration sociale s'est faite naturellement puisqu'en 2003, il représentait plus de 80 % des actions soutenues.

Cette « capacité à intégrer chacun en lui assurant le respect de ses droits fondamentaux » se traduit désormais dans trois domaines d'action qui ont déjà donné lieu à de nombreux projets.

L'intégration par l'emploi et la cohésion sociale

Le travail reste encore aujourd'hui le principal facteur d'intégration sociale. Or, les jeunes, les handicapés, les personnes peu ou pas diplômées, les étrangers d'origine non européenne restent beaucoup plus que d'autres exclus du marché de l'emploi.

Parmi les actions engagées par SolidarCité sur l'emploi, celle réalisée avec l'association Vitamine T, qui gère une dizaine de structures d'insertion par l'emploi, est significative de cette volonté. Depuis 2002, SolidarCité a décidé de s'allier avec Vitamine T afin d'engager des actions de partenariat pour développer l'intérim via la structure Janus SA. Plus de 250 personnes (jeunes de banlieues, RMistes...) ont pu

travailler à la Fnac ou chez Redcats, ce qui représente 60 équivalents temps plein. Plusieurs de ces personnes ont été depuis embauchées.

Autre exemple, le partenariat avec l'association Ares qui a pour objet la réinsertion économique et sociale des personnes n'ayant plus de domicile. SolidarCité a confié à Ares la réalisation d'opérations de transferts, montage et démontage de mobiliers de bureau et d'archives pour le Printemps Haussmann et l'entrepôt de la Fnac de Massy. Dans le cadre de sa nouvelle implantation, la Fnac a également décidé de confier à Ares l'exploitation de la chaîne de nettoyage des bacs d'expédition de livres, disques et petits produits techniques, ce qui représente une douzaine d'emplois.

L'intégration par l'éducation

C'est l'autre force essentielle qui, ici comme ailleurs, permet de s'intégrer socialement. C'est aussi le meilleur moyen d'activer l'« ascenseur social » pour les plus motivés.

Sur ce plan, SolidarCité poursuit depuis deux ans, à travers un partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale, un projet visant à permettre à des élèves, issus de milieux défavorisés et sélectionnés pour leurs aptitudes scolaires, d'être soutenus et accompagnés dans leurs études. Pour cela, SolidarCité apporte un soutien financier pour les études en internat de ces jeunes âgés de 10 à 16 ans, en leur fournissant un cadre de travail stable et propice à l'enseignement. Une vingtaine de jeunes sont ainsi accueillis dans trois internats, en région parisienne, dans l'est et le nord de la France.

Redcats et SolidarCité ont pour leur part signé, en janvier 2004 et pour deux ans, un partenariat pour devenir membres

associés de la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC. L'objectif est ici d'offrir aux étudiants qui veulent s'engager dans la création d'entreprises à vocation sociale des conseils, des stages et un soutien financier pour mettre en pratique leur savoir et concrétiser leur projet.

Sur ce thème de l'éducation, SolidarCité est épaulé par deux structures d'enseignes du Groupe :

La Fondation Eveil & Jeux, créée en juillet 2000 sous l'égide de la Fondation de France, soutient des projets liés aux activités parents/enfants dans les quartiers socialement défavorisés. En 2003, elle a notamment financé un projet en région parisienne intitulé LudoLéo pour mettre en place un programme d'alphabétisation des femmes issues de l'immigration basé sur des jeux de langage entre mères, grands-mères et enfants.

Quant à l'association CFAO Solidarité créée par CFAO, elle a fait de l'éducation l'une de ses deux priorités, avec la lutte contre le Sida, de son action solidaire en Afrique. Son objectif est de favoriser, par l'attribution de bourses aux enfants de collaborateurs africains non managers, l'accès à l'enseignement secondaire des élèves les plus méritants. Ces bourses d'études secondaires, qui existaient depuis de nombreuses années dans certains pays, comme au Nigeria, ont été systématisées dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale depuis la rentrée scolaire 2001. Leur mise en place est progressivement étendue à l'ensemble des pays et activités couverts par CFAO. Aujourd'hui, 16 pays bénéficient de ce dispositif et le nombre de boursiers est d'environ 180 élèves.

L'intégration dans la vie de la Cité

Quartiers, Cité, Société, tous ces mots ont besoin de mieux s'articuler pour retrouver une certaine harmonie sociale. Pour y parvenir, SolidarCité et les collaborateurs du Groupe mènent de multiples actions qui donnent une vraie réalité à la solidarité.

SolidarCité Fnac a ainsi soutenu l'Association « Permis de vivre la ville » lors d'une exposition de photographies prises par les jeunes du quartier de « Bois sauvage » d'Evry. L'objectif est d'intéresser les jeunes des cités à la culture et au monde du travail, de leur permettre d'organiser et de visiter une exposition.

Pour sa part, SolidarCité Redcats contribue largement à l'animation du Centre social de l'Alma, l'un des quartiers les plus sensibles de Roubaix, par une action de soutien scolaire et d'animation de quartier. En 2003, elle a aidé financièrement, et au travers de la vingtaine de collaborateurs engagés dans ce projet, à la création d'un centre multimédia de formation pour les adultes et les enfants. Cet engagement va encore s'étendre prochainement avec un nouveau partenariat signé avec le collège implanté dans ce quartier et une association d'insertion par le sport.

La Semaine SolidarCité

En juin 2003, SolidarCité a lancé dans l'ensemble des enseignes du Groupe la première « Semaine SolidarCité ». Un moment fort de mobilisation sur plus de 150 sites du Groupe, répartis sur la France entière, avec 4 000 collaborateurs mobilisés. Kermesses, braderies, tombolas, produits partage, mises à disposition d'un stand pour les associations partenaires, récoltes de dons, événements sportifs, appels aux dons dans les publications du Groupe ou accompagnant l'envoi de colis, les initiatives ont varié d'enseigne en enseigne ou de site à site, mais toutes étaient animées du même élan de solidarité et d'action. Ces fonds (200 000 euros récoltés) ont permis à 3 845 enfants de partir en vacances en France avec le Secours Populaire dans le cadre de ses journées des « Oubliés des vacances » et 1 155 enfants ont été scolarisés en Côte-d'Ivoire avec l'UNHCR, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés.

Solidarité : quand les enseignes s'engagent

Plusieurs enseignes ont souhaité s'engager dans des actions de grande envergure pour affirmer leur engagement social.

Redcats, l'Ourson Baptiste et Sœur Emmanuelle

L'originalité de la rencontre entre les dirigeants de Redcats et Sœur Emmanuelle il y a plus de deux ans, c'est qu'elle a pris la forme d'un ourson nommé Baptiste. Présenté dans le catalogue de La Redoute depuis 2003, cet ourson dont la moitié du prix (20 euros) est reversé à l'ASMAE, l'Association de Sœur Emmanuelle, est rapidement devenu un des best seller du catalogue. Habillés gracieusement par des grandes marques (Lulu Castagnette, Kenzo, Adidas, Tommy Hilfiger...), ce sont plus de 50 000 oursons qui ont été vendus en 2003. Grâce aux fonds ainsi récoltés (462 000 euros), le nombre d'enfants bénéficiant de classes de lecture en Inde a été presque triplé, passant de 4 500 à plus de 10 000. Ces classes de lecture sont animées par des « fées des livres », femmes issues des communautés les plus pauvres qui sont formées et rémunérées pour enseigner la lecture de manière pédagogique et ludique.

La Fnac et la lutte contre l'illettrisme des enfants

La Fnac a fait de la lutte contre l'illettrisme des enfants une priorité pour les cinq prochaines années. Un véritable plan de prévention a été élaboré pour la période 2004 -2008 comprenant plusieurs volets. Tout d'abord, le parrainage de deux associations dont l'engagement est très complémentaire : l'AFEV (Association de la Fondation Etudiante pour la Ville) qui dispose d'un réseau d'étudiants bénévoles prenant en charge des enfants en situation d'échec scolaire et l'APFEE, (Association Pour Favoriser une Ecole Efficace), qui a développé un outil de prévention des échecs précoces en lecture : le Coup de pouce CLE (pour Club de Lecture et d'Ecriture) et qui aide aujourd'hui près de 9 000 enfants dans 130 sites à travers la France.

Du 3 au 6 décembre 2003, 50 centimes d'euros ont été reversés à ces deux associations pour chaque livre pour la jeunesse vendu, soit environ 122 000 euros au total. En 2004, les

forums, lieux de débats et d'échanges dans les Fnac, les collaborateurs dans l'organisation de manifestations dans les magasins, les mailings envoyés aux adhérents vont également être sollicités ou utilisés pour faire connaître ce plan.

Enfin, la Fnac prévoit une série d'actions à destination des jeunes scolarisés : création d'un prix de littérature jeunesse, pendant du Goncourt des Lycéens créé par la Fnac il y a plusieurs années, participation au programme « Envie d'agir » du ministère regroupant diverses associations engagées sur ce thème, au travers notamment des journées du bénévolat organisées en mars 2004.

CFAO et la lutte contre le Sida

Le Sida en Afrique est d'abord un fléau humain. Avec 30 millions de personnes atteintes, la pandémie a pris des proportions dramatiques.

En 2003, ces sont plus de 3 millions de personnes qui sont décédées des suites de cette maladie. Mais au-delà du drame humain, cette pandémie ébranle toute la société africaine. Le décès d'hommes et de femmes dans la force de l'âge laisse un nombre considérable d'orphelins, prive des familles de ceux qui assuraient leur subsistance, ampute des administrations et des entreprises de cadres compétents, annihilant des années d'investissements dans la formation et les ressources humaines.

CFAO, opérateur historique de ce continent, a donc décidé de mettre en place une stratégie Santé/Sida adaptée et réfléchie. Le programme Santé/Sida de CFAO concerne les 7 500 salariés du groupe implantés en Afrique subsaharienne mais également le conjoint et les enfants à naître.

Ce programme se décompose en deux phases : l'information, l'éducation des salariés et leur prévention contre l'infection d'une part, l'accès au dépistage, confidentiel et volontaire et le traitement de la maladie d'autre part.

Ces deux phases s'inscrivent dans une suite logique, car il est difficile de mettre en place des actions de sensibilisation, de prévention et d'incitation au dépistage sans prendre en charge le coût du traitement pour les personnes infectées.

Ce programme, lancé le 31 mars 2003, suppose la mise en œuvre d'actions très concrètes :

- La mise en place d'un Coordinateur pays et d'un Comité de Pilotage pays.
- L'information des représentants du personnel et un lancement officiel du Programme.
- La mise en place de « pairs éducateurs » : sélectionnés parmi le personnel, ils reçoivent une formation appropriée, et ont une mission d'information et de dialogue permanent avec un groupe de salariés.
- La création de supports de communication et l'organisation de la distribution de préservatifs.
- L'organisation de journées « Portes Ouvertes », avec les familles, et de réunions de sensibilisation.
- L'organisation de séances de dépistage volontaire pour le personnel et les ayants droit et la prise en charge des personnes infectées.

Ce projet demande par ailleurs un engagement solidaire et une forte implication de l'encadrement. D'où l'engagement du Président de CFAO, également Président de Sida Entreprises, une association regroupant une quinzaine de grandes entreprises présentes en Afrique et des directeurs généraux de chaque pays qui sont responsables du suivi et du déploiement du programme dans chaque filiale. Le programme est coordonné depuis la France par le Directeur développement durable et responsabilité sociale de CFAO. A ce jour, 18 pays sur les 24 concernés ont réalisé les premières étapes de ce programme.

Risques financiers

Risque de signatures

Hormis Gucci Group, l'initiation de produits dérivés est réalisée par l'intermédiaire ou directement par PPR Finance SNC, société du Groupe dédiée à la gestion de trésorerie et financement. Les contreparties des opérations de produits dérivés sont exclusives de toute opération spéculative et font l'objet d'autorisations régulièrement mises à jour en montant et maturité. La notation des contreparties ne peut pas être inférieure au niveau « BBB » chez Standard & Poor's ou à son équivalent chez Moody's.

Risque actions

Dans le cadre de ses opérations courantes, Pinault-Printemps-Redoute intervient exclusivement sur les actions liées aux participations consolidées (Gucci Group et Rexel) et les actions émises par Pinault-Printemps-Redoute. Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Pinault-Printemps-Redoute est amené à intervenir sur son propre titre, dans le respect de la réglementation en vigueur. Par ailleurs, Pinault-Printemps-Redoute a donné mandat le 28 mai 2003 à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (A.F.E.I.). Il n'est réalisé aucune autre forme d'intervention sur les actions.

Les achats de titres destinés aux salariés et à la régularisation de cours sont inscrits en valeurs mobilières de placement. Les dépréciations ou résultats de cession de ces titres sont portés en compte de résultat. Sur la base des éléments disponibles au 31 décembre 2003, la sensibilité du résultat hors effet d'impôts à une variation de 10 % à la baisse du titre Pinault-Printemps-Redoute est de 37 millions d'euros.

Risque de change

La politique de risque de change vise à couvrir les expositions budgétaires hautement probables et/ou les engagements fermes, principalement à l'importation pour le pôle Distribution Grand Public et à l'exportation pour le pôle Luxe.

Les directives et procédures de gestion du risque de change sont déterminées par le Comité exécutif de chaque enseigne et validées par Pinault-Printemps-Redoute.

Les opérations de couverture sont réalisées par les enseignes dans le cadre de procédures et politiques de gestion du risque de change adaptées à leurs activités.

Ces procédures intègrent les règles Groupe définies par Pinault-Printemps-Redoute :

- PPR Finance SNC est la contrepartie unique des opérations de change, sauf contrainte réglementaire ou préférence spécifique, notamment Gucci Group.
- Toute opération de couverture de change est adossée, en montant et maturité, à un sous-jacent économique interdisant ainsi toute opération spéculative.
- Toute exposition identifiée est couverte à hauteur de 50 % minimum pour les expositions budgétaires et couverte à 100 % pour les engagements fermes.
- La nature des instruments financiers utilisés en couverture est strictement limitée et est définie par Pinault-Printemps-Redoute.
- Chaque enseigne met en place un processus de contrôle interne et organise des audits périodiques.

Pinault-Printemps-Redoute veille à l'adéquation des politiques de gestion du risque de change de chaque enseigne avec son exposition en devise sous-jacente, notamment au travers d'une procédure mensuelle de reporting de change.

Par ailleurs, le Groupe est également amené à couvrir le risque de change d'actifs et passifs financiers émis en devises en utilisant des swaps de change permettant de refinancer ou placer la trésorerie en euros ou en monnaie locale.

Des audits sont organisés périodiquement au niveau du Groupe.

PPR Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de change pour le compte des enseignes, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (front-office/ middle-office/ back-office/ comptabilité). PPR Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de change.

La gestion de l'exposition exceptionnelle au risque dollar liée à l'engagement du Groupe d'effectuer une offre publique d'achat à 85,52 dollars par action Gucci, a été menée par PPR Finance SNC en liaison étroite avec la Direction Générale du Groupe et portée à la connaissance du Conseil de surveillance.

Risque de taux

La politique de risque de taux est de la compétence de Pinault-Printemps-Redoute et sa gestion est réalisée de manière consolidée par PPR Finance SNC. Pinault-Printemps-Redoute a ainsi fixé l'objectif de répartition entre taux fixe et taux variable de l'endettement financier net consolidé du Groupe, 60 % à taux variable et 40 % à taux fixe.

Le risque de taux est analysé à partir des données et projections de l'évolution de l'endettement financier net consolidé et de l'échéancier des couvertures de taux et des financements émis à taux fixe. Cette analyse permet d'initier les couvertures de taux en adéquation avec l'objectif de répartition taux fixe/taux variable du Groupe. La mise en place des produits de couverture appropriés est effectuée par l'intermédiaire de PPR Finance SNC, en liaison étroite avec la Direction Générale de Pinault-Printemps-Redoute. Compte tenu des opérations de couverture mises en œuvre, une variation instantanée de 1 % des taux d'intérêt aurait un impact de 42 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe (cf. note 23).

PPR Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de taux pour le compte des enseignes, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (front-office/ middle-office/ back-office/ comptabilité). PPR Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de taux.

Risque de liquidités

La gestion du risque de liquidités du Groupe et de chacune de ses enseignes est étroitement et périodiquement appréciée par PPR Finance SNC, à l'aide des procédures de reporting financier des enseignes et du Groupe.

La liquidité du Groupe s'est améliorée en 2003, avec un montant des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2003 qui s'élève à 5 894 millions d'euros contre 2 200 millions d'euros au 31 décembre 2002. Pinault-Printemps-Redoute a notamment émis deux nouveaux financements dont une OCEANE de 1 079,5 millions d'euros à échéance 1^{er} janvier 2008 et un emprunt obligataire de 750 millions d'euros à échéance 23 janvier 2009 (cf. note 22) destinés à allonger la maturité de la dette.

Le groupe Pinault-Printemps-Redoute est noté par l'agence Standard & Poor's qui lui a attribué la note « A3 » à court terme et « BBB- » à long terme.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent les clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (pari passu), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (negative pledge) et défaut croisé (cross default).

Les lignes bancaires confirmées contiennent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect de ratios financiers (cf. note 22).

Les émissions obligataires publiques sur le marché de l'euro ne contiennent aucun engagement lié à des ratios financiers.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2003 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Risques juridiques

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges qui interviennent dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque dans le cours normal des affaires ou au développement du Groupe. L'ensemble de ces risques juridiques, comprenant l'impact des engagements donnés dans le cadre des cessions de contrôle d'entreprises, est provisionné dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2003. Aucun de ces

risques n'a été identifié comme survenu hors du cours normal des activités commerciales courantes des sociétés du Groupe.

S'agissant des garanties données dans le cadre de la cession de Guilbert SA à Office Depot en mai 2003, Pinault-Printemps-Redoute a consenti une garantie usuelle de passif pour une durée de deux ans, à l'exception des garanties en matière fiscale pour une durée égale aux délais de prescription légale.

S'agissant spécialement des garanties données en 2003 dans le cadre de la cession de contrôle de Pinault Bois & Matériaux au groupe Wolseley en juin 2003, Saprodix a consenti une garantie générale d'actif et de passif expirant en juin 2005 et plafonnée à 20 % du prix de cession.

S'agissant des cessions intervenues en 2002, dont aucune n'a donné lieu à mise en jeu significative des garanties données, il est rappelé que :

- une garantie de passif de deux ans et plafonnée à 85 millions d'euros a été consentie en octobre 2002 au groupe Staples dans le cadre de la cession des intérêts du Groupe dans la vente à distance de Guilbert ;
- il n'a pas été consenti de garantie d'actif ou de passif accessoire à la cession de Facet à Cetelem en décembre 2002 ;
- des garanties usuelles d'actif net plafonnées à 20 % du prix de cession et expirant en avril 2005 ont été données dans le cadre de la cession de 61 % du capital et des droits de vote de Finaref et Finaref Nordic au Crédit Agricole en décembre 2002 ; aucune garantie complémentaire n'a été consentie au titre de la fraction complémentaire de 14,5 % qui sera réalisée au cours du premier semestre 2004.

S'agissant des législations ou réglementations applicables aux activités du Groupe, il convient d'observer qu'aucune de ces activités ne relève de régimes spéciaux ou dérogatoires sur l'ensemble des territoires concernés, les activités du Groupe étant régies par les mêmes contraintes ou obligations que celles directement applicables à celles avec lesquelles elles se trouvent effectivement en concurrence sur les différents marchés concernés.

Il n'existe, à notre connaissance, aucune évolution prévisible de caractère réglementaire ou législatif contraire à ce constat.

Risques assurances

■ La politique d'analyse et de gestion des risques, comprenant la politique d'assurance du groupe Pinault-Printemps-Redoute est déterminée depuis plusieurs années par :

- l'action concertée des enseignes, des courtiers et des compagnies d'assurance sur :
 - l'identification, l'analyse, la quantification des risques, tant intrinsèques que du point de vue des intérêts de continuité de l'entreprise,
 - la valorisation des capitaux à assurer,
- une politique de prévention, de précaution et de protection des risques décentralisée conformément à la règle du Groupe au niveau des enseignes, destinée à recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce à :
 - l'audit des principaux sites opérationnels,
 - le suivi des recommandations,
 - les procédures de contrôle interne,
 - la formation du personnel,
 - la mise en place de plans appropriés de secours,
- une politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance, déterminée par :
 - le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe,
 - l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales,
- une politique de couverture qui privilégie l'approche « tous risques sauf », déterminée en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour l'entreprise de sinistres possibles, notamment en matière de :
 - responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations du mobilier et matériel,
 - incendie, explosion, dégât des eaux, etc.,
 - pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

Elle permet de déterminer, par site et par société concernée, le niveau de couverture destiné à obtenir les garanties financières nécessaires à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité et de dommage).

L'évolution du marché de l'assurance depuis trois ans, qui s'est traduite par le changement de politique de souscription des compagnies, par une majoration des coûts et/ou une réduction des garanties voire par l'exclusion de certains risques, a conduit certaines enseignes à certaines restrictions de couverture de risques particuliers à compter de 2003.

Les programmes d'assurances mis en place par le Groupe qui centralise la majeure partie des achats de programmes d'assurances IARD et auxquels ont adhéré une grande majorité des filiales, ont été souscrits avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs dont la solvabilité a été appréciée.

Les principaux programmes mis en place concernent l'assurance :

- des dommages matériels d'incendie, d'explosion, de dégât des eaux, de bris de machine, d'actes de terrorisme et d'attentats atteignant ses biens propres : immeubles / mobilier / matériel / marchandises / installations informatiques, ceux mis à sa charge, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité,
- des dommages et pertes de matériel, de marchandises et/ou de biens en cours de transport,
- des dommages consécutifs au vol, à la fraude, aux détournements, aux actes de malveillance portant sur les valeurs, les données et/ou les biens,
- des dommages corporels et matériels consécutifs à des opérations de construction (travaux neufs, rénovation, réhabilitation, etc.) réalisées en qualité de maîtres d'ouvrage,
- des responsabilités pour les dommages corporels ou matériels causés à autrui par les véhicules à moteur des différentes enseignes,
- des responsabilités au titre de sa responsabilité civile générale et environnementale pour le « risque d'exploitation » et le « risque après livraison » et « après prestations de service », en raison des dommages causés aux tiers dans le cadre de ses activités.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les enseignes pour des risques spécifiques ou pour tenir compte de contraintes locales.

Compte tenu du nombre de sites et des sociétés concernées, il n'est pas pertinent de décrire un mode de couverture globale qui varie en fonction des spécificités de chaque site ou société du Groupe.

Toutefois, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, par entité significative, est, au 1^{er} janvier 2004, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 800 M€
- responsabilité civile générale : 10 M€
- dommages et pertes de marchandises en cours de transport : 15 M€
- dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs : 20 M€

La sinistralité auto-assurée par le Groupe (selon la politique de franchises appliquées par événement) est de 4,1 millions d'euros, en moyenne annuelle, pour une sinistralité récurrente indemnisée par les compagnies, de 8,9 millions d'euros, en moyenne annuelle, dont une partie de cette sinistralité est réassurée auprès de Printemps Réassurance.

Cette réassurance par la filiale de réassurance du Groupe permet la réduction et l'optimisation des coûts et des performances d'assurance en raison d'une bonne connaissance de la sinistralité, dont les montants sont parfaitement maîtrisés et plafonnés annuellement.

Le montant des primes payées aux compagnies pour les différents programmes internationaux « Groupe » s'élève à environ 21,4 millions d'euros par an.

Risques sociaux et environnementaux

Au-delà des procédures de contrôle interne existantes, l'engagement dans une démarche de responsabilité sociale structurée, initiée depuis 2001, a progressivement permis d'identifier les enjeux extra-financiers du Groupe et de ses enseignes et de recenser les politiques déjà existantes au sein de chacune d'entre elles.

Risques sociaux et relations fournisseurs

Concernant les risques sociaux, le risque majeur externe sur les métiers du Groupe porte sur les relations des enseignes avec leurs fournisseurs et notamment les garanties de respect des droits humains fondamentaux qu'elles peuvent apporter sur leurs achats directs, en particulier dans les pays dits « de grand import » (Chine, Inde, Bangladesh...).

Face à ce risque, une politique Groupe a été mise en place depuis 2001, fondée sur quatre axes complémentaires :

Pinault-Printemps-Redoute a réalisé une **charte fournisseur** inspirée des principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail et diffusée à tous ses fournisseurs de produits en marque propre à partir de 2002. Cette Charte spécifie les principes auxquels le Groupe est attaché et constitue autant de conditions pour établir une relation durable avec les fournisseurs :

- Prohibition du travail des enfants de moins de 15 ans (sauf clause dérogatoire de l'OIT autorisant le travail à partir de 14 ans) ;
- Prohibition du travail forcé ;
- Respect des règles d'hygiène et de sécurité ;
- Garanties de conditions de travail dignes ;
- Prohibition de toute forme de discrimination ;
- Respect des lois et réglementations sociales et environnementales.

Un **questionnaire d'auto-évaluation** accompagne la Charte auquel les fournisseurs doivent répondre précisément afin de permettre une première mesure de leur niveau de conformité et de leur engagement.

Après avoir lu la Charte et rempli le questionnaire d'évaluation, chaque fournisseur doit renvoyer un récépissé par lequel il s'engage à en respecter les principes.

Plusieurs enseignes du Groupe ont établi des **bureaux dédiés** dans des pays où sont développés les achats. C'est ainsi que Redcats dispose de six bureaux dont trois en Chine, un au Bangladesh, un en Inde et un en Turquie, de même que Conforama et Rexel qui ont chacun ouvert des bureaux en Chine en 2003. Pour Redcats, ce sont ainsi près de 250 personnes qui assurent des relations suivies et de proximité avec les fournisseurs de ces pays. Ces bureaux d'achats ont pour mission de s'assurer de la qualité des produits fabriqués chez les fournisseurs du Groupe et de leur respect de la Charte qui leur est dédiée.

Des audits de conformité sociale sont réalisés par trois cabinets extérieurs spécialisés et internationalement reconnus pour leurs compétences : Veritas, Intertek (ex ITS) et CSCC. Ces audits sociaux s'ajoutent à ceux effectués par les équipes des bureaux d'achats des enseignes, notamment au moment de la sélection des fournisseurs.

En 2003, le Groupe a réalisé 123 audits sociaux de ses fournisseurs. Chaque audit donne lieu à un rapport détaillé listant les principaux points de conformité, mais aussi les points de divergence, avec les principes de la Charte Fournisseur.

Ces rapports d'audit sont suivis, le cas échéant, par la mise en place de plans d'actions correctives élaborés en concertation entre les enseignes et leurs fournisseurs, assortis d'un calendrier de mise en œuvre. La philosophie du Groupe est de privilégier des relations constructives d'amélioration continue avec ceux des fournisseurs qui s'engagent réellement à respecter les principes fondamentaux de la Charte, en particulier le travail des enfants et le travail forcé.

En complément de cette politique, Pinault-Printemps-Redoute a décidé de cesser en 2002 toute relation commerciale avec le Myanmar (ex Birmanie) en raison de sa politique répressive des droits humains.

Bilan des audits sociaux de Redcats (janvier à octobre 2003).

Le premier bilan des audits de fournisseurs a été réalisé par Redcats dans les domaines du textile, du bois et du jouet. Les relations contractuelles ont été rompues avec deux fournisseurs, au Bangladesh et en Inde, ce après plusieurs tentatives infructueuses de mise en place d'actions correctives. A l'inverse, un seul audit s'est révélé très satisfaisant. Des plans d'actions correctives ont été engagés pour environ 60 % des audits réalisés. Globalement, les trois manquements les plus souvent constatés concernent le paiement des heures supplémentaires, les conditions de travail et l'hygiène et la sécurité (issues de secours bloquées, absence d'extincteurs...).

Pour 2004, Pinault-Printemps-Redoute prévoit de doubler le nombre de ses audits sociaux avec 200 à 250 audits programmés. Ce nouveau palier que le Groupe s'est fixé permettra à une enseigne comme Redcats de respecter la règle des 20/80 c'est-à-dire que ces audits concerneront environ 20 % de ses fournisseurs couvrant 80 % de son chiffre d'affaires.

Pinault-Printemps-Redoute et l'Initiative Clause Sociale

Le Groupe Pinault-Printemps-Redoute a rejoint en novembre 2002 l'Initiative Clause Sociale de la Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD), un groupe de travail réunissant 14 grands distributeurs français* pour échanger leurs expériences et des informations en matière d'audits sociaux des fournisseurs. Les membres de l'ICS ont élaboré une grille d'audit qui est utilisée par tous les membres impliqués dans cette initiative, et travaillent à l'élaboration d'une pratique commune en matière de plans d'actions correctives. Enfin, des contacts ont été pris avec la Commission Européenne et d'autres distributeurs européens engagés dans des démarches similaires pour évaluer la possibilité de rapprocher les différents référentiels utilisés.

* Les enseignes membres de l'Initiative Clause Sociale sont : Auchan, Camif, Carrefour, Casino, Cora, Galeries Lafayette, Leclerc, Okaïdi, Pinault-Printemps-Redoute (Redcats, Fnac, Printemps, Conforama), Système U.

L'évolution du reporting social

L'accroissement simultané des demandes de nouveaux publics (agences de notation sociale, fonds d'investissement socialement responsable...), et des exigences réglementaires (lois NRE, LSF, Livre Vert...) ont amené les responsables des équipes des ressources humaines à faire évoluer le reporting social du Groupe tant qualitativement que quantitativement.

Plusieurs réunions du réseau des correspondants ressources humaines ont permis d'améliorer ce reporting en travaillant d'une part sur des définitions pertinentes et compréhensibles sur un périmètre international (exemple : notion de manager, celui ou celle qui encadre au moins une personne dans son activité, préférée à celle de cadre, à la fois incompréhensible hors de France et ne correspondant pas à la spécificité des métiers du Groupe où des agents de maîtrise comme les chefs de rayon sont considérés comme des managers, du fait de leur rôle d'encadrement), d'autre part en élargissant la

batterie d'indicateurs. Le nombre de promotions en distinguant hommes/femmes et managers/non managers, le montant total des sommes allouées à la formation ou le nombre d'heures de grèves recensées sont désormais consolidés mondialement de façon à mieux prendre en compte les enjeux sociaux qui y sont liés.

Pour renforcer le contenu de ce reporting, le Groupe a décidé de publier les principaux résultats de l'enquête d'opinion réalisée tous les deux ans. Son ampleur (50 000 questionnaires retournés en 13 langues) et son niveau d'analyse permettent de donner des informations complémentaires très précieuses sur le sentiment d'appartenance au Groupe, les conditions d'hygiène et de sécurité ou le respect des salariés, qui éclairent de façon originale et pertinente les évolutions sociales de l'entreprise.

La consolidation des démarches et du reporting environnemental

L'état des lieux des programmes et des politiques environnementales présentés dans ce document (cf. page 78) montre que sur les principaux enjeux qui concernent le Groupe, les enseignes de Pinault-Printemps-Redoute ont mis en œuvre des actions significatives dont on peut déjà tirer des premiers bilans factuels et le plus souvent chiffrés : gestion des déchets chez Conforama, achats de papier et transports chez Redcats...

La poursuite de ces actions de façon planifiée, structurée et mieux partagée est en cours de réalisation.

D'ici à fin 2004, toutes les enseignes devront avoir à leur disposition un agenda de responsabilité sociale et environnementale comprenant un plan d'action qui identifiera les enjeux de chaque enseigne et les actions prioritaires qui seront mises en œuvre.

Ce travail va permettre par ailleurs de recenser les problématiques environnementales pertinentes à l'échelle du Groupe. En 2004, un groupe de travail sera par exemple constitué sur la gestion des déchets électriques et électroniques (réfrigérateurs, ordinateurs...) dont le recyclage sera obligatoire dès la mi-2005. Le retour d'expérience de la Fnac, partenaire d'une opération pilote de reprise et de recyclage organisée dans l'agglomération nantaise avec le SCRELEC, l'identification de prestataires techniques et la négociation contractuelle déjà réalisées par Conforama, tous ces éléments seront mutualisés pour garantir une réactivité opérationnelle au meilleur coût tout en anticipant de nouvelles obligations réglementaires.

Ce partage d'expériences et de bonnes pratiques est désormais facilité par l'existence depuis fin 2003 de Responsables et/ou de Comités de développement durable avec des personnes dédiées dans chaque enseigne et par la mise en place d'un « réseau environnement » regroupant les managers en charge des infrastructures, de la logistique et des transports, de la prévention des risques ou des achats de matières premières.

Ce réseau s'est constitué autour de la volonté de consolider le reporting environnemental de Pinault-Printemps-Redoute. Assisté par deux auditeurs seniors du Département développement durable du Cabinet PriceWaterhousecoopers, ce travail engagé par Pinault-Printemps-Redoute doit permettre d'ici fin 2004 de disposer des indicateurs environnementaux appropriés pour le Groupe sur un périmètre international.

Ce reporting devrait porter sur cinq thématiques principales : les consommations de matières premières, en particulier le papier, les consommations d'eau et d'énergie, les déchets, les transports, la politique produits (éco-conception, élimination de certains matériaux...) et les systèmes de management environnementaux.

L'objectif est de disposer d'ici deux à trois ans d'un reporting environnemental fiable, complet et opérationnel.

Adoption des normes comptables internationales

Conformément au règlement européen n° 1606 / 2002 du 19 juillet 2002, le Groupe présentera ses états financiers consolidés conformément aux normes internationales IFRS et à la norme IFRS 1 *Première adoption des normes IFRS* à compter de l'exercice 2005 avec un comparatif au titre de l'exercice 2004.

A cet effet, le Groupe a engagé un projet visant à préparer la mise en œuvre de ces normes ainsi qu'à faire évoluer ses systèmes d'information et de consolidation à horizon du 1er semestre 2005. Un comité de pilotage, rapportant au directeur du contrôle financier et intégrant les compétences nécessaires en matière financière, informatique et de gestion, se réunit régulièrement afin de mesurer l'état d'avancement du projet. L'avancement des travaux fait l'objet d'une communication régulière au Comité d'audit, en liaison avec les commissaires aux comptes.

Le projet consiste en l'analyse des divergences entre les principes comptables actuellement suivis par le Groupe et ceux qui seront adoptés en 2005, l'estimation de leur incidence sur les états financiers et les systèmes d'information, le développement d'outils et de formations pour les filiales et la production d'états financiers retraités selon les normes IFRS.

La conduite du projet nécessite le déploiement dans les filiales d'un processus de conversion structuré compte tenu des différents pôles d'activité et du nombre de pays dans lequel le Groupe est implanté et de l'effort de formation des responsables opérationnels et financiers à réaliser. Ce processus implique également des travaux importants de collecte et d'analyse d'informations nécessitant des délais d'exécution adaptés aux contraintes opérationnelles.

A ce stade du projet, le Groupe a effectué un pré-diagnostic qui identifie un certain nombre de divergences entre les méthodes d'évaluation et de présentation définies par les normes internationales et les principes et méthodes comptables appliqués par le Groupe et décrits en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés. Ce pré-diagnostic ne reflète à ce jour qu'une information partielle de l'ensemble des divergences entre les normes internationales et les normes appliquées par le Groupe, compte tenu notamment de la version provisoire de certaines normes qui seront réellement applicables en

2005. En effet, certaines normes importantes ne sont pas encore publiées dans leur version définitive par l'IASB, telles celles relatives aux regroupements d'entreprises (ED3) et aux dépréciations d'actifs (IAS 36) ou ne sont pas encore approuvées par l'Union Européenne, notamment les normes IAS 32 et IAS 39 relatives aux instruments financiers. Les divergences de présentation des états financiers et de niveau d'information ne peuvent donc être quantifiées à ce stade par le Groupe.

Première adoption des normes IFRS : IFRS 1

Les premiers états financiers aux normes IFRS doivent être préparés et présentés comme si l'ensemble des normes IFRS avait toujours été appliqué, à l'exception de certaines exemptions prévues par la norme IFRS 1. La norme IFRS 1 offre notamment aux entreprises la possibilité d'opter pour une ou plusieurs exceptions facultatives, notamment au travers de la norme IFRS 1.20 qui laisse aux sociétés le choix de la comptabilisation immédiate ou de l'étalement des écarts actuariels relatifs aux retraites et autres engagements similaires, ou de la norme IFRS 1.13 relative aux regroupements d'entreprises qui propose trois solutions concernant le retraitement rétrospectif des regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2004.

Compte tenu notamment des contraintes de recensement et d'évaluation relatives à ces exceptions facultatives, les choix du Groupe liés à ces exceptions ne sont pas arrêtés de manière définitive au 31 décembre 2003.

Pinault-Printemps-Redoute a continué de développer sa politique en matière de gouvernance d'entreprise, grâce à l'amélioration des conditions de délibérations du Conseil de surveillance et de ses Comités et à l'attention portée au contrôle interne dans le Groupe.

- 100 Répartition des pouvoirs
- 101 Direction du Groupe
- 103 Conseil de surveillance
- 104 Informations sur les membres du Conseil de surveillance et sur les membres du Directoire
- 111 Rapport du Président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par la Société
- 120 Règlement intérieur du Conseil de surveillance
- 123 Observations du Conseil de surveillance

Répartition des pouvoirs

L'organisation de la Société en forme de Directoire et Conseil de surveillance, adoptée depuis 1982 par Pinault-Printemps-Redoute, permet, conformément à la loi, de réaliser une dissociation nette et effective entre les fonctions de direction et de gestion d'une part et celles de contrôle et de supervision d'autre part. Cette séparation facilite la conduite de l'entreprise dans l'esprit de transparence et d'équilibre souhaité en faveur de ses différents intérêts : clients, actionnaires, salariés.

Le Directoire, organe collégial de personnalités du Groupe, assure la direction et la gestion, arrête les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, définit les grandes orientations opérationnelles et de développement et fixe la stratégie pluriannuelle dans le respect des limites statutaires et légales.

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'exige la conduite des affaires dans l'intérêt de la Société et de son Groupe et s'appuie sur les comités composés des cadres dirigeants du Groupe, notamment le Comité Exécutif.

Membres du Directoire

Serge Weinberg

Président du Directoire

Thierry Falque-Pierrotin

André Guilbert (jusqu'au 16 février 2004)

Per Kaufmann

Denis Olivennes

Le Conseil de surveillance, composé de personnalités émanant de différents milieux économiques, assure le contrôle de la gestion, l'examen des comptes sociaux et consolidés et délibère sur les diverses autorisations nécessaires selon la loi et les statuts.

Membres du Conseil de surveillance

Patricia Barbizet

Président du Conseil de surveillance

François Henri Pinault

Vice-Président du Conseil de surveillance

René Barbier de La Serre

Pierre Bellon

Allan Chapin

Luca Cordero di Montezemolo

Anthony Hamilton

François Henrot

Philippe Lagayette

Alain Minc

François Pinault

Baudouin Prot

Bruno Roger

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif réunit, chaque mois, les présidents d'enseigne ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de Pinault-Printemps-Redoute. Instance opérationnelle du Groupe, le Comité Exécutif est un organe privilégié de réflexion stratégique, de coordination et de partage des initiatives inter-enseignes, ainsi que de suivi des projets transversaux. Il tient ses réunions tant au siège de Pinault-Printemps-Redoute que de manière décentralisée en France et hors de France.

Membres du Comité Exécutif

Serge Weinberg

Président du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute

Laurence Danon

Président du Directoire de France-Printemps

Thierry Falque-Pierrotin

Président du Directoire de Redcats

Thomas Kamm

Directeur de la Communication et des relations institutionnelles

Per Kaufmann

Président du Directoire de Conforama

Patrice Marteau

Secrétaire général

Frédéric Obala

Directeur des Etudes stratégiques

Denis Olivennes

Président-directeur général de Fnac

Jean-Charles Pauze

Président-directeur général de Rexel

François Potier

Directeur des Ressources humaines

Alain Viry

Président-directeur général de CFAO

Le Conseil de Direction

Le Conseil de Direction réunit, chaque semaine, certains directeurs fonctionnels du siège ainsi que les directeurs de la Division Habillement et Bien-Etre et de la division Loisirs et Univers de la Maison, autour de Serge Weinberg, Président du Directoire.

Membres du Conseil de Direction

Serge Weinberg

Président du Directoire

Thierry Falque-Pierrotin

Thomas Kamm

Patrice Marteau

Denis Olivennes

François Potier

Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

La Direction générale de Pinault-Printemps-Redoute et les Présidents et Secrétaires généraux des enseignes du Groupe se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité des enseignes. Cette appréciation tient compte des éléments opérationnels et financiers.

Organisation de la planification du Groupe

Chaque enseigne établit un plan à moyen terme, couvrant les dimensions stratégiques, opérationnelles et financières. La réflexion stratégique porte sur les évolutions à long terme des métiers, les perspectives de croissance des marchés principaux et le positionnement des concurrents. Le plan opérationnel est la transcription de la réflexion stratégique en un nombre limité de programmes d'actions prioritaires. Le plan financier reflète l'impact de ces programmes d'actions sur la performance opérationnelle de l'enseigne et leur traduction en éléments comptables et financiers. La synthèse de ces plans fait l'objet, chaque année, d'une réflexion approfondie au cours du séminaire stratégique qui rassemble le Comité Exécutif autour des réflexions stratégiques majeures et des grands projets du Groupe.

Responsabilité sociale et environnementale

Au cours de l'exercice, le Directoire a établi le règlement intérieur du Comité pour l'Ethique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE) et a désigné ses membres. Ces derniers sont des salariés de la Société et des enseignes du Groupe et apportent leur expertise dans des domaines variés : achats, ressources humaines, prévention des risques, communication, développement durable, juridique et gestion d'entreprises. Le Comité comprend également un membre tiers au Groupe expert en matière de responsabilité sociale et risques des entreprises. Le Comité pour l'Ethique et la responsabilité sociale et environnementale a pour mission, pour l'ensemble de ces sujets, de recueillir les informations utiles, de réfléchir à l'orientation des politiques en vigueur dans le Groupe en cette matière, aux moyens de les susciter et de les mettre en œuvre.

Conseil de surveillance

Composition et fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé de treize membres dont les fonctions et les rémunérations individuelles sont indiquées ci-après. En vertu des dispositions statutaires, chaque membre du Conseil de surveillance doit détenir cinq cents actions au moins de la Société.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil de surveillance sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et les comités spécialisés prévus audit règlement (cf. Rapport du Président et Règlement Intérieur).

Le Conseil s'est réuni neuf fois au cours de l'année 2003. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil a été de 82 %. Au cours de ses différentes réunions, le Conseil a notamment examiné aux fins de vérification et de contrôle les comptes annuels et semestriels. Le Conseil a également fixé les rémunérations des membres du Directoire ainsi que les options qui leur ont été consenties dans le cadre de deux plans d'options en faveur des salariés du Groupe.

Informations sur les membres

du Conseil de surveillance et sur les membres du Directoire

Mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2003 par les membres du Conseil de surveillance et du Directoire⁽¹⁾. Rémunérations et avantages versés par la Société et reçus de la part des sociétés contrôlées durant l'exercice 2003 pendant les fonctions de mandataire social (montants bruts) ; rémunération variable (montant brut) versée au titre de l'exercice 2003 en 2004 aux membres du Directoire ; rappel du montant brut des rémunérations et avantages versés en 2002. Aucun membre du Conseil de surveillance ou du Directoire n'a reçu de rémunération de la société qui contrôle Pinault-Printemps-Redoute (Artémis) au cours de l'exercice.

Conseil de surveillance

Patricia Barbizet

Président du Conseil de surveillance

Membre du Conseil de surveillance (depuis le 11 décembre 1992 – fin de mandat 2004), née le 17 avril 1955

Directeur général de Financière Pinault

Directeur général administrateur d'Artémis
Président-directeur général de Piasa
Président du Conseil d'administration de la Société Nouvelle du Théâtre Marigny
Président de Christies International Plc (UK)^(*)
Administrateur de :

Air France^(*)

Fnac SA

TF1

Membre du Conseil de surveillance de :

Gucci Group NV (Pays-Bas)

Yves Saint Laurent Parfums

Yves Saint Laurent Couture

Représentant Permanent d'Artémis au Conseil de :

Agefi

Bouygues

Sebdo Le Point

Membre du Conseil de gérance de Château Latour

Rémunérations et avantages 2003 : 341 136 euros
(dont jetons de présence 46 340 euros et 64 796 euros au titre de « director's fees » versés par Gucci Group NV)

Rappel des rémunérations et avantages 2002 :

337 320 euros

Nombre d'actions détenues : 1 040

François Henri Pinault

Vice-Président du Conseil de surveillance^(*)

Membre du Conseil de surveillance (depuis le 17 janvier 2001 – fin de mandat 2006), né le 28 mai 1962

Gérant de Financière Pinault

Directeur général délégué d'Artémis^(*)
Président du Conseil d'administration d'Artémis^(*)
Administrateur de :

Afipa

Fnac SA

Soft Computing

TV Breizh

Membre du Conseil de surveillance de Gucci Group NV

Représentant Permanent d'Artémis au Conseil de surveillance de :

Conforama Holding

Guilbert^(*)

Représentant Permanent de Financière Pinault au Conseil de Bouygues

Membre du Conseil de gérance de Château Latour

Rémunérations et avantages 2003 : 136 761 euros
(dont jetons de présence 44 023 euros et 64 796 euros au titre de « director's fees » versés par Gucci Group NV)
Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 97 922 euros
Nombre d'actions détenues : 78 600

^(*) Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2003.

^(**) Montant versé après retenue à la source.

(1) Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

René Barbier de La Serre

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 10 mai 1999 – fin de mandat 2004),
né le 3 juillet 1940

Administrateur de :

Crédit Lyonnais
Sanofi Synthelabo
Schneider Electric

Membre du Conseil de surveillance de :

Compagnie Financière Saint Honoré
La Compagnie financière
Edmond de Rothschild Banque
Euronext NV (Pays-Bas)

Censeur de :

Fimalac
Nord Est

Président du Conseil d'administration de
Tawa UK Ltd.

Administrateur délégué de Harwanne Compagnie
de participations industrielles et financières SA (Suisse)

Rémunérations et avantages 2003 : 69 340 euros

(jetons de présence)

Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 43 854 euros

Nombre d'actions détenues : 1 500

Pierre Bellon

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 19 décembre 2001 – fin de mandat 2008),
né le 24 janvier 1930

Président du Conseil d'administration et Directeur général de Sodexho Alliance

Président du Conseil de surveillance de Bellon SA

Administrateur de :

Abbar and Zainy Sodexho Catering Company
Sodexho, Inc.
Sodexho Nederland BV

Membre du Conseil de surveillance de l'Air Liquide^(*)

Vice-Président du Medef

Administrateur de l'Association Nationale des Sociétés
par Actions – ANSA

Rémunérations et avantages 2003 : 34 755 euros

(jetons de présence)

Rappel des rémunérations et avantages 2002 : néant

Nombre d'actions détenues : 1 000

Allan Chapin

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 21 mai 2002 – fin de mandat 2008),
né le 28 août 1941

Associé de Compass Partners International LLC

Administrateur de :

Interbrew SA
General Security Indemnity Co.
Scor Reinsurance Co.
Scor SA
Scor Us Corporation
Taransay Investment Limited^(*)
French American Foundation

Advisory Board Member de Toronto Blue Jays

Président de The American Friends of the Pompidou
Foundation

Rémunérations et avantages 2003 : 24 328 euros^(**)

(jetons de présence)

Rappel des rémunérations et avantages 2002 : néant

Nombre d'actions détenues : 500

Luca Cordero di Montezemolo

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 19 décembre 2001 – fin de mandat 2004),
né le 31 août 1947

Président de Ferrari (Italie)

Président de :

Bologna Fiere
Bologna Congressi
Fieg
Imprenditori Associati
Maserati
Montezemolo & Partners

^(*) Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2003.

^(**) Montant versé après retenue à la source.

(1) Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Vice-Président de ITEDI

Membre du Conseil d'administration de :

Acqua di Parma^(*)

Aelia

Bologna Football Club 1909

Editrice La Stampa

IFI Iniziative Fieristiche Internazionali

Italiantouch^(*)

Itama Cantieri Navali

Linea Pelle

Merloni Elettrodomestici

Parco di Roma

Tod's

Unicredit Banca d'Impresa

Victoria 2000

Rémunérations et avantages 2003 : 22 591 euros^(**)

(jetons de présence)

Rappel des rémunérations et avantages 2002 : néant

Nombre d'actions détenues : 500

Anthony Hamilton

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 21 mai 2002 – fin de mandat 2008),

né le 11 octobre 1941

**Chairman Corporate Finance de Fox-Pitt,
Kelton Group Limited (UK)**

Chairman de :

Axa UK plc (UK)

Axa Equity & Law plc (UK)

Director de :

Axa Financial Inc. (USA)

Binley Limited (UK)

CX Reinsurance Company Limited (UK)^(*)

Fox-Pitt, Kelton Limited (UK)

Fox-Pitt, Kelton Group Limited (UK)

Swiss Re Capital Markets Limited (UK)

Membre du Conseil de surveillance d'Axa

Rémunérations et avantages 2003 : 24 328 euros^(**)

(jetons de présence)

Rappel des rémunérations et avantages 2002 : néant

Nombre d'actions détenues : 1 000

François Henrot

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 20 septembre 1995 – fin de mandat 2004),

né le 3 juillet 1949

Associé-gérant de Rothschild et Cie Banque

Administrateur de :

Carrefour

Eramet

Membre du Conseil de surveillance de :

Cogedim

Vallourec

Rémunérations et avantages 2003 : 38 231 euros

(jetons de présence)

Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 37 589 euros

Nombre d'actions détenues : 500

Philippe Lagayette

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 20 janvier 1999 – fin de mandat 2006),

né le 16 juin 1943

Président-directeur général de JP Morgan et Cie SA

Administrateur de :

Eurotunnel

Fimalac^(*)

La Poste

Membre du Conseil de surveillance

du Club Méditerranée^(*)

Managing Director et Chairman of the Paris

Management Committee de JP Morgan Chase Bank

Rémunérations et avantages 2003 : 34 755 euros

(jetons de présence)

Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 37 589 euros

Nombre d'actions détenues : 500

Alain Minc

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 27 novembre 1991 – fin de mandat 2008),

né le 15 avril 1949

Président de AM Conseil

Président de la Société des Lecteurs du Monde^(*)

Président du Conseil de surveillance de Le Monde

^(*) Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2003.

^(**) Montant versé après retenue à la source.

(1) Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Administrateur de :

Fnac SA
Valeo
Vinci

Rémunérations et avantages 2003 : 315 112 euros
(dont jetons de présence 41 706 euros et prestations
d'AM Conseil 273 406 euros)
Rappel des rémunérations et avantages 2002 :
310 995 euros (dont jetons de présence 37 589 euros et
prestations d'AM Conseil 273 406 euros)
Nombre d'actions détenues : 500

François Pinault

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 5 mai 1993 – fin de mandat 2004),
né le 21 août 1936

Gérant de Financière Pinault

Vice-Président du Conseil de surveillance de
Pinault-Printemps-Redoute^(*)
Président du Conseil d'administration d'Artémis^(*)
Administrateur d'Artémis
Président-directeur général de Garuda
Membre du Conseil de gérance de Château Latour

Rémunérations et avantages 2003 : 59 499 euros
(dont jetons de présence 41 706 euros)
Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 86 456 euros
Nombre d'actions détenues : 500

Baudouin Prot

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 11 mars 1998 – fin de mandat 2008),
né le 24 mai 1951

Administrateur Directeur général de BNP-Paribas

Administrateur de :
Banque Nationale de Paris Intercontinentale^(*)
Pechiney^(*)
Veolia Environnement^(*)

Membre du Conseil de surveillance de Cetelem^(*)
Représentant permanent de BNP-Paribas au Conseil de
surveillance d'Accor

Rémunérations et avantages 2003 : 34 755 euros
(jetons de présence)
Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 28 192 euros
Nombre d'actions détenues : 625

Bruno Roger

Membre du Conseil de surveillance

(depuis le 18 février 1994 – fin de mandat 2006),
né le 6 août 1933

Président de Lazard Frères SAS

Président du Conseil de surveillance d'Eurazeo^(*)
Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo^(*)
Administrateur de :

Cap Gemini Ernst & Young
Compagnie de Saint-Gobain
Sofina (Belgique)

Membre du Conseil de surveillance d'Axa

Rémunérations et avantages 2003 : 46 340 euros
(jetons de présence)
Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 43 854 euros
Nombre d'actions détenues : 1 000

Directoire

Serge Weinberg

Président du Directoire

(membre du Directoire depuis le 17 juin 1993 –
fin de mandat 2007), né le 10 février 1951

Président du Conseil de surveillance de :

France-Printemps
Redcats

Membre du Conseil de surveillance de :

Gucci Group NV (Pays-Bas)

Administrateur de :

Fnac SA
Rexel

Représentant permanent de Tennessee au Conseil de
Bouygues

Gérant de :

Adoval
Maremma
Serole

^(*) Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2003.

^(**) Montant versé après retenue à la source.

(1) Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Rémunérations et avantages 2003 : 1 869 115 euros, dont 762 252 euros de rémunération annuelle en qualité de Président du Directoire, 737 748 euros de rémunération annuelle fixe en qualité de salarié, 300 000 euros au titre de rémunération variable garantie au titre de l'exercice 2003, 4 319 euros au titre d'avantage en nature (voiture de fonction), et 64 796 euros au titre de « director's fees » versés par Gucci Group NV
Rémunération variable versée en 2004 au titre de l'exercice 2003 : 300 000 euros
Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 1 743 634 euros
Nombre d'actions détenues : 119 900

Thierry Falque-Pierrotin

Membre du Directoire

(depuis le 19 décembre 2001 – fin de mandat 2007),
né le 1^{er} novembre 1959

Président du Directoire de Redcats

Président de Redcats International

Board Member :

Redcats UK

Redcats Nordic

Chairman of the Board de :

Brylane Inc.

Redcats USA

Director de Ellos Gruppen

Président du Conseil de surveillance de :

La Redoute^(*)

Rouafi (Orcanta)^(*)

Administrateur de IMS International Metal Service

Membre du Conseil de surveillance de :

Conforama Holding

Finaref^(*)

Représentant permanent de Redcats, administrateur de :

Finaref^(*)

La Redoute^(*)

Rémunérations et avantages 2003 : 765 829 euros, dont 512 232 euros de rémunération annuelle fixe globale, 21 348 euros de rémunération annuelle de membre du Directoire, 227 915 euros de rémunération variable au titre de l'exercice 2002 et 4 334 euros au titre d'avantage en nature (voiture de fonction).

Rémunération variable versée en 2004 au titre de l'exercice 2003 : 250 000 euros
Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 634 835 euros
Nombre d'actions détenues : 17 200

André Guilbert

Membre du Directoire

(depuis le 5 juin 1998 – fin de mandat 16 février 2004),
né le 16 février 1932

Membre du Conseil de surveillance de :

Banque Eurofin^(*)

HSBC Private Bank France^(*)

Administrateur de GL

Rémunérations et avantages 2003 : 21 348 euros

(rémunération annuelle de membre du Directoire)

Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 21 348 euros

Nombre d'actions détenues : 2 849 360 (dont 1 451 435 en usufruit)

Per Kaufmann

Membre du Directoire

(depuis le 21 janvier 1998 – fin de mandat 2007),
né le 30 mars 1956

Président du Directoire de Conforama Holding

Président du Conseil d'administration de :

Brico Hogar (Espagne)

Conforama France

Conforama Italia

Conforama Luxembourg

Conforama SA (Suisse)

Hipermovel Mobiliario e Decoração (Portugal)

Président de :

Cogedem

Administrateur de :

Confo on Line^(*)

Conforama España

Conforama Investmenti

Conforama Asia Pte Ltd. (Singapore)

Copres Corporation Ltd. (Taïwan)

Facet

Finaref^(*)

Klastek Invest SL (Espagne)

^(*) Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2003.

^(**) Montant versé après retenue à la source.

(1) Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Salzam Mercatone Spa (Italie)^(*)
 Société de développement de literie^(*)
 Membre du Conseil de surveillance de :
 Conforama Polska (Pologne)
 SNFA
 Gérant de Conforama Management Services

Rémunérations et avantages 2003 : 588 215 euros, dont
 466 500 euros de rémunération annuelle fixe globale,
 21 348 euros de rémunération annuelle de membre du
 Directoire, 95 520 euros de rémunération variable au titre
 de 2002, et 4 847 euros au titre d'avantage en nature
 (voiture de fonction)
 Rémunération variable versée en 2004 au titre de
 l'exercice 2003 : 83 811 euros
 Rappel des rémunérations et avantages 2002 : 605 533 euros
 Nombre d'actions détenues : 5

Rémunérations et avantages 2003 : 940 209 euros, dont
 828 652 euros de rémunération annuelle fixe globale,
 21 348 euros de rémunération annuelle de membre du
 Directoire, 85 000 euros de rémunération variable au
 titre de l'exercice 2002 et 5 209 euros au titre d'avantage
 en nature (voiture de fonction).
 Rémunération variable versée en 2004 au titre de
 l'exercice 2003 : 244 403 euros
 Rappel des rémunérations et avantages 2002 (à partir du
 4 septembre 2002) : 284 320 euros
 Nombre d'actions détenues : 200

Denis Olivennes

Membre du Directoire

(depuis le 4 septembre 2002 – fin de mandat 2007),
 né le 18 octobre 1960

Président-directeur général de Fnac SA

Président du Conseil de surveillance de :

Conforama Holding
 Guilbert^(*)

Président du Conseil d'administration et administrateur
 délégué de Grandes Almacenes Fnac España^(*)

Président du Conseil d'administration de :

Fnac Belgium^(*)
 Fnac Suisse^(*)

Vice-Président du Conseil de Culturae Comunicazione^(*)

Gérant de Fnac Portugal^(*)

Représentant permanent de Fnac, administrateur de
 Surcouf^(*)

Représentant de Pinault-Printemps-Redoute,
 Administrateur de Finaref^(*)

Membre du Conseil de surveillance de Finaref^(*)

Administrateur de Cineteve

^(*) Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2003.

^(**) Montant versé après retenue à la source.

(1) Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et options levées

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties à chaque mandataire social et options levées par ces derniers	Nombre d'options attribuées Nombre d'actions souscrites ou achetées	Prix	Dates d'échéance	Plans
Serge Weinberg	60 000	66 €	08/07/2013	Plan d'options de souscription PPR 2003
Thierry Falque-Pierrotin	15 000	66 €	08/07/2013	Plan d'options de souscription PPR 2003
Per Kaufmann	9 000	66 €	08/07/2013	Plan d'options de souscription PPR 2003
Denis Olivennes	25 000	66 €	08/07/2013	Plan d'options de souscription PPR 2003
Options levées, durant l'exercice, par chaque mandataire social				
-	-	-	-	-

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2003

(EN MILLIERS D'EUROS)	KPMG AUDIT		DELOITTE TOUCHE TOHMATSU	
	Montant	%	Montant	%
Audit				
Commissariat aux comptes, Certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 765,0		4 080,9	
Missions accessoires	1 832,8		1 630,3	
Sous-total	5 597,8	89,2 %	5 711,2	81,9 %
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	678,4 ^(*)		1 209,7 ^(*)	
Conseil				
Autres			52,0	
Sous-total	678,4	10,8 %	1 261,7	18,1 %
TOTAL	6 276,2	100,0 %	6 972,9	100 %

* Concerne principalement des filières étrangères.

Rapport du Président du Conseil de surveillance

sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par la Société

En application de l'article L. 225-68, al. 6 du Code du commerce modifié par l'article 117 de la Loi de Sécurité Financière du 1^{er} août 2003, il vous est rendu compte ci-après des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance sont définies par la loi, les statuts de la Société, le Règlement intérieur du Conseil et les Comités spécialisés prévus audit règlement.

Le Conseil est composé de treize membres d'expériences larges et diversifiées, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, comptabilité, distribution, économie politique et de gestion et de contrôle de sociétés commerciales. Au regard des critères d'indépendance retenus par le Conseil et après examen par celui-ci, le Conseil a qualifié d'indépendants cinq de ses membres, sans préjuger de l'indépendance des autres membres.

Le Conseil de surveillance se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux membres du Conseil de préparer au mieux les sujets devant être examinés lors de chaque séance, ceux-ci reçoivent préalablement un dossier complet comprenant, par thème abordé, l'information nécessaire à la préparation des sujets figurant à l'ordre du jour.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et tenant compte des préconisations des rapports Viénot et Bouton, le Conseil de surveillance a complété son Règlement intérieur en 2003, lequel énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil de surveillance ainsi que les missions de ses trois Comités : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations. (Le texte intégral du Règlement intérieur du Conseil est reproduit dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise » du document de référence.)

Le Règlement intérieur fixe également les restrictions d'intervention sur les titres des sociétés cotées du Groupe en instituant des « fenêtres négatives » ; il impose la déclaration des interventions sur les titres de la Société. Il fixe la fréquence et les conditions de réunions du Conseil et prévoit la participation à ses réunions par visioconférences. Le règlement intérieur établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement par le Conseil et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

Dans le cadre de sa mission générale de contrôle et de surveillance et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil de surveillance (conventions réglementées, cautions avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), certaines opérations, en raison de leur nature doivent également faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance (cf. Règlement intérieur).

Le Conseil de surveillance examine avec attention ces opérations. Son Président veille à ce que les éléments nécessaires lui soient transmis par le Directoire dans un délai et avec une information suffisants pour permettre au Conseil de délibérer utilement.

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Les principes de fonctionnement de la société à Directoire et Conseil de surveillance, tels qu'ils sont définis par les dispositions légales et statutaires, organisent la séparation des fonctions de direction, exercées par le Directoire, et celles de surveillance et de contrôle dévolues au Conseil de surveillance. Ces principes institutionnels garantissent ainsi l'indépendance des membres du Conseil de surveillance.

Dans un souci de bonne gouvernance d'entreprise, le Conseil de surveillance a décidé de s'inspirer des propositions du rapport Bouton dont l'application est plus particulièrement destinée aux sociétés anonymes de type classique. Ainsi, pour examiner la qualification d'indépendance d'un membre et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil de surveillance a retenu les critères définis dans ce rapport, à l'exception du critère de durée de mandat : le Conseil a, en effet, estimé que ce critère n'était pas essentiel au regard, notamment, de l'intérêt que peut présenter l'expérience et la bonne connaissance de l'entreprise acquises par les membres du Conseil bénéficiant de la confiance des actionnaires. Au regard de ces critères et après examen du Conseil, ont été qualifiés de membres indépendants du Conseil de surveillance, sans préjuger de l'indépendance des autres membres : Messieurs René Barbier de La Serre, Pierre Bellon, Allan Chapin, Luca Cordero di Montezemolo et Anthony Hamilton, soit plus du tiers des membres du Conseil et les deux tiers des membres du Comité d'audit et du Comité des nominations. Le mandat le plus ancien des membres qualifiés d'indépendants est celui exercé par Monsieur René Barbier de La Serre depuis 1999.

Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions respectives du Conseil de surveillance et du Directoire, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans la Société et de surveiller à la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans l'entreprise.

Le Comité d'audit est composé de trois membres du Conseil : Messieurs René Barbier de La Serre, Président, Anthony Hamilton et François Henri Pinault.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations a pour mission de présenter au Conseil de surveillance des propositions concernant les rémunérations et les options attribuées aux membres du Directoire ainsi que les rémunérations attribuées au Président et au Vice-Président du Conseil de surveillance. Le Comité des rémunérations est composé de cinq membres du Conseil : Madame Patricia Barbizet, Présidente, et de Messieurs François Henrot, Philippe Lagayette, François Henri Pinault et Bruno Roger.

Comité des nominations

Le Comité des nominations a pour fonction d'examiner les propositions de nomination des membres du Directoire et celles concernant les membres du Conseil de surveillance qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires ou, en cas de vacance, à celle du Conseil de surveillance. Le Comité a également pour mission d'examiner la situation des membres du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil. Le Comité est composé de trois membres du Conseil : Madame Patricia Barbizet, Présidente, et de Messieurs Pierre Bellon et Allan Chapin.

Activité du Conseil de surveillance en 2003 et en 2004 jusqu'au 3 mars

Au cours de l'année 2003, le Conseil de surveillance s'est réuni à neuf reprises, avec un taux moyen de participation de ses membres de 82 %, soit :

Date	Administrateurs présents (taux de participation)
4 février 2003	9/13 (70 %)
4 mars 2003	11/13 (84 %)
7 avril 2003	11/13 (84 %)
22 mai 2003	13/13 (100 %)
9 juillet 2003	12/13 (92 %)
3 septembre 2003	12/13 (92 %)
8 octobre 2003	9/13 (70 %)
27 octobre 2003	9/13 (70 %)
10 décembre 2003	10/13 (77 %)

Le Conseil de surveillance a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes annuels et semestriels, au contrôle permanent de la gestion du Directoire et à l'appréciation de questions stratégiques.

Suivant l'examen du Comité d'audit lors de sa séance du 4 mars 2003, le Conseil de surveillance a examiné les comptes annuels de l'exercice 2002 tels qu'arrêtés par le Directoire et a examiné les comptes du premier semestre 2003 lors de sa réunion du 3 septembre 2003.

Au cours du dernier exercice, le Conseil a autorisé le Directoire à procéder à la cession de Guilbert (pôle Contract) à Office

Depot et de Pinault Bois et Matériaux à Wolseley. Il a également décidé du transfert du siège social de la Société et a nommé Monsieur François Henri Pinault en qualité de Vice-Président du Conseil de surveillance suite à la démission de cette fonction de Monsieur François Pinault qui a conservé ses fonctions de membre du Conseil. Le Conseil a autorisé le Directoire à procéder à l'émission d'obligations à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange et avec suppression du droit de souscription des actionnaires, en conformité avec les statuts de la Société et avec la délégation prévue par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires en date du 21 mai 2002. Sur recommandation du Comité des nominations, le Conseil a également renouvelé le mandat des membres du Directoire ainsi que celui de Monsieur Serge Weinberg en qualité de Président du Directoire pour une durée de quatre ans expirant le 27 novembre 2007. Le Conseil a également entendu le Directoire sur les dossiers stratégiques de la Société et réfléchi sur la succession des dirigeants de Gucci Group.

Le Conseil a également procédé à la répartition des jetons de présence alloués par l'Assemblée générale des actionnaires suivant les modalités prévues par son Règlement intérieur. Le montant global des jetons de présence ainsi attribués au cours de l'exercice écoulé s'est élevé à 503 197 euros, y compris la part spéciale de 23 000 euros allouée au Président du Comité d'Audit. Le Président et le Vice-Président du Conseil de surveillance reçoivent une rémunération déterminée par le Conseil (respectivement 230 000 euros et 45 735 euros en 2003.)

Suivant l'examen du Comité d'audit, lors de sa première réunion en 2004 le Conseil de surveillance (100 % de taux de participation) a examiné les comptes annuels de l'exercice 2003 tels qu'arrêtés par le Directoire.

Evaluation du Conseil de surveillance

En conformité avec son Règlement intérieur, le Conseil de surveillance a procédé à son évaluation annuelle pour l'exercice 2003. Ce travail a permis d'apprécier l'efficacité du fonctionnement du Conseil, la manière dont il lui est rendu compte, la qualité de l'information mise à sa disposition, celle de la préparation de ses décisions, de ses débats et la contribution de chacun de ses membres aux travaux du Conseil et de ses Comités. Lors de sa réunion du 3 mars 2004, le

Président a présenté aux membres du Conseil un résumé de leurs réponses aux questions figurant dans le questionnaire qui leur avait été adressé, et le Conseil en a délibéré.

Cette démarche, qui sera répétée chaque année par le Conseil, permettra de vérifier que les questions importantes sont convenablement rapportées, traitées et débattues au cours de ses réunions et de mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil et de ses Comités.

En outre, le Conseil réalisera tous les trois ans une évaluation concernant sa composition et son activité sous la direction d'un membre indépendant du Conseil. A cet effet, Monsieur Allan Chapin a été désigné en 2003 pour mener ces travaux, dont les résultats seront remis au Conseil.

Activité du Comité d'audit en 2003 et en 2004 jusqu'au 3 mars

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2003 (92 % de taux de participation).

Lors de sa première réunion en 2003, le Comité a examiné les comptes de l'exercice 2002 tels qu'arrêtés par le Directoire. L'examen a porté notamment sur le périmètre des sociétés consolidées, les procédures de contrôle en vigueur et les risques et les engagements hors bilan significatifs. Le Comité a, à cet effet, entendu les services financiers et comptables et l'audit interne de la Société ainsi que les Commissaires aux comptes. Il a par ailleurs interrogé les Commissaires aux comptes, en dehors de la présence des dirigeants, sur leur mission dans les sociétés consolidées. Les missions et le montant des honoraires des Commissaires aux comptes ont fait l'objet d'un examen particulier. Le Comité d'audit a rendu compte au Conseil de surveillance de ses travaux et de ses propositions.

Lors de sa réunion du mois de juillet 2003, le Comité s'est penché sur les différents aspects des financements et trésorerie du Groupe, l'organisation de l'audit interne et des systèmes de reporting ainsi que la mise en œuvre du programme de réflexion IFRS. Lors de sa réunion de septembre 2003, le Comité a examiné les comptes consolidés semestriels du Groupe. La réunion du Comité du mois de décembre 2003 a été consacrée au suivi du projet de transition aux normes IFRS, à différents sujets relatifs aux financements du Groupe, ainsi qu'aux processus et au développement de l'audit interne dans le Groupe.

Lors de sa première réunion en 2004, le Comité (100 % de taux de participation) a examiné les comptes de l'exercice 2003 tels qu'arrêtés par le Directoire. L'examen a porté notamment sur le périmètre des sociétés consolidées, les procédures de contrôle en vigueur et les risques et les engagements hors bilan significatifs. Le Comité a, à cet effet, entendu les services financiers et comptables et l'audit interne de la Société ainsi que les Commissaires aux comptes. Il a par ailleurs interrogé les Commissaires aux comptes, en dehors de la présence des dirigeants, sur leur mission dans les sociétés consolidées. Les missions et le montant des honoraires des Commissaires aux comptes ont fait l'objet d'un examen particulier. Il a également formulé une recommandation au Conseil de surveillance en faveur du renouvellement de mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire (KPMG SA) et la nomination en qualité de Commissaire suppléant (SCP Jean-Claude André et autres).

Le Comité d'audit a rendu compte au Conseil de surveillance de ses travaux et de ses propositions.

Activité du Comité des rémunérations en 2003 et en 2004 jusqu'au 3 mars

Le Comité a délibéré trois fois en 2003 (93 % de taux de participation) pour s'informer de la politique générale de rémunération et d'attribution d'options aux cadres dirigeants et examiner les attributions d'options et la rémunération des membres du Directoire. Celle-ci comporte une partie fixe et une partie variable calculée en prenant en compte, d'une part l'évolution par rapport au budget de certains indicateurs de rentabilité tels que le résultat d'exploitation et la rentabilité des capitaux engagés, d'autre part des objectifs spécifiques propres à leurs différentes responsabilités.

Le Comité a également délibéré une fois en 2004 (80 % de taux de participation) pour établir des propositions concernant les rémunérations des membres du Directoire, notamment leur rémunération fixe pour l'année 2004 et la partie variable pour l'année 2003.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil de surveillance de ses travaux et de ses propositions.

Activité du Comité des nominations en 2003 et jusqu'au 3 mars 2004

Le Comité s'est réuni une fois en 2003, à l'unanimité de ses membres, pour établir sa proposition au Conseil concernant le renouvellement du mandat des membres du Directoire et la désignation de son Président pour quatre ans. Il s'est également réuni une fois en 2004 (100 % de taux de participation), pour proposer au Conseil le renouvellement du mandat de cinq membres du Conseil de surveillance.

Le Comité des nominations a rendu compte au Conseil de surveillance de ses travaux et de ses propositions.

2. Procédures de contrôle interne mises en place par la Société

Pinault-Printemps-Redoute est la société de tête du groupe Pinault-Printemps-Redoute, leader européen de la distribution spécialisée et acteur majeur du luxe. Les principales sociétés consolidées sont les sociétés Fnac, Conforama, Printemps, Redcats, CFAO, Rexel et Gucci Group.

En tant que holding, l'activité propre de Pinault-Printemps-Redoute consiste à gérer ses participations et le financement des activités de ses filiales, assurer des fonctions de support et de communication, et développer des ressources transversales pour l'ensemble du groupe Pinault-Printemps-Redoute, notamment dans le domaine des achats (PPR Purchasing, Buyco, GNX).

2.1. Rappel des objectifs des procédures de contrôle interne

Le contrôle interne dans le groupe Pinault-Printemps-Redoute est organisé dans la perspective de contribuer notamment à l'assurance que les comptes sociaux et consolidés reflètent de façon sincère et objective la situation patrimoniale du Groupe et fournissent une appréciation raisonnable des risques éventuels de toute nature auxquels il est susceptible de faire face. Pour y parvenir, ce processus s'articule, au sein de chaque société, sous la responsabilité des directions opérationnelles et fonctionnelles, à chacun des niveaux de l'organisation.

Au niveau de Pinault-Printemps-Redoute, la forme de société à Directoire et Conseil de surveillance adoptée permet par sa structure de réaliser efficacement la dissociation des fonctions de direction et de gestion de celles de contrôle.

Le Directoire a mis en place une organisation qui fixe le champ des responsabilités de chacune des directions opérationnelles ou fonctionnelles majeures et les délégations associées.

Le Directoire et le Conseil de surveillance de Pinault-Printemps-Redoute ont chargé les dirigeants de la Société de mettre en place des procédures de contrôle interne avec notamment pour finalité d'atteindre la sincérité et la fiabilité des comptes consolidés et une assurance raisonnable de représentation du patrimoine et des risques éventuels de toute nature susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimisation des opérations
- Fiabilité des informations financières
- Conformité aux lois et réglementations en vigueur

Le contrôle interne aide ainsi les dirigeants à prendre les décisions qui leur permettront d'atteindre raisonnablement ces objectifs.

2.2. Organisation générale des procédures de contrôle interne

■ En matière de procédures de contrôle interne, des responsabilités courantes sont assumées à tous les niveaux de l'organisation, et en particulier :

1. Au niveau du Conseil de surveillance, qui s'appuie sur les travaux du Comité d'audit, dont la mission comprend la surveillance de la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et la gestion des risques. Son mode de fonctionnement est décrit dans le règlement intérieur auquel il se réfère.

2. Au niveau des autres fonctions de contrôle, dont :
– La Direction de l'Audit Interne du Groupe qui, en cohérence avec les Commissaires aux Comptes et le Comité d'audit, est chargée du contrôle des procédures de contrôle mises en place par les autres Directions. Elle présente l'état d'avancement du plan d'audit au moins deux fois par an au Comité d'Audit. Son mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'Audit à laquelle elle se réfère.

– La Direction du Contrôle Financier du Groupe qui participe à l'animation de la gestion Groupe à travers la coordination du processus de planification et de *reporting*, assure le suivi des activités des enseignes et supervise l'établissement des comptes consolidés du Groupe.

■ Au niveau opérationnel, les procédures de contrôle interne se réfèrent à des documents diffusés auprès des différents responsables et de leurs équipes :

La Charte d'éthique décrit les valeurs de comportement et de professionnalisme auxquelles se réfère le Groupe. Ses recommandations servent de référence à toutes les directions opérationnelles et fonctionnelles de la Société.

Le Code de conduite des affaires qui sera progressivement déployé en 2004 et 2005 énonce des principes clairs et des règles simples pour guider les actions et les comportements de tous les collaborateurs au quotidien.

La Charte d'Audit PPR définit l'organisation et le mode de fonctionnement de l'Audit Interne de la Société, les interactions avec les autres fonctions de contrôle du Groupe et des enseignes, ainsi qu'avec l'Audit Externe.

Certaines fonctions de la Société s'appuient en outre sur **des manuels de procédures** qui recensent les bonnes pratiques à retenir dans le cadre de leurs métiers respectifs. L'on peut citer par exemple les procédures comptables et financières et les procédures de gestion de la Trésorerie.

■ L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par le Secrétariat Général, dont dépendent notamment la Direction du Contrôle Financier et la Direction des Financements et de la Trésorerie.

■ Cette organisation est complétée par les Commissaires aux Comptes, qui certifient les comptes sociaux et les comptes consolidés du Groupe sur base annuelle et délivrent une opinion sur les états consolidés semestriels du Groupe.

2.3. Présentation synthétique des procédures de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne repose, dans un cadre de décentralisation des fonctions et des responsabilités, sur un ensemble de politiques, procédures et pratiques visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le

patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise. Conformément aux recommandations COB, et notamment celle du 16 janvier 2003 sur l'élaboration des documents de référence 2002, complétée par la recommandation de l'AMF du 23 janvier 2004, la gestion des différents éléments de risque est exposée dans le Rapport Annuel de la Société.

■ La stratégie et les objectifs du groupe Pinault-Printemps-Redoute sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles de chacune des enseignes du Groupe.

■ Au sein de chaque enseigne, les directions élaborent pour les collaborateurs des politiques et des procédures opérationnelles visant à uniformiser les méthodes de travail et à améliorer l'efficacité des opérations.

■ Concernant la gestion des ressources humaines, le Groupe mène des politiques visant à l'amélioration des performances professionnelles et personnelles, pratique des standards élevés de dialogue et de participation des salariés à l'entreprise, tant en termes de représentation ou libertés syndicales que de partage des résultats du développement et a mis en place des outils de mesure de son environnement social (études d'opinion). Il veille également à la correcte allocation des ressources au sein du Groupe notamment au travers d'évaluations régulières des postes, des niveaux de rémunération, des compétences et des effectifs. Les plans de succession pour les postes clés permettent également de préparer les évolutions d'organisation.

■ Au niveau informatique, la Direction des systèmes d'information collabore à l'évaluation technique et financière conduite par les enseignes au moment du choix des solutions informatiques et notamment lors de l'établissement des budgets et des plans à moyen terme. Un suivi régulier existe afin de surveiller le bon déroulement des principaux projets informatiques du Groupe.

■ Des représentants des enseignes du Groupe se réunissent régulièrement au sein de comités afin de partager des informations opérationnelles et stratégiques, d'échanger des compétences et de diffuser des meilleures pratiques, comme, par exemple, lors des Comités stratégiques animés par la Direction des Etudes Stratégiques PPR (le Comité e-commerce et le Comité marketing client) ou les Comités Pays, qui réunissent les cadres dirigeants de chaque enseigne présente dans un même pays étranger.

Ce dispositif est renforcé par la centralisation de certaines compétences techniques s'appliquant au niveau du Groupe.

■ La Direction des Etudes Stratégiques assiste les enseignes dans la définition de leur stratégie et la réalisation de leurs projets en leur fournissant un ensemble de prestations support (veille concurrentielle, réalisation d'études...). Elle pilote et coordonne par ailleurs l'ensemble des projets transversaux du Groupe.

■ La Direction du Plan et du Développement Externe anime le processus de planification annuelle du Groupe en participant à l'élaboration des volets stratégique et opérationnel des plans à moyen terme des enseignes.

■ La Direction de la Communication et des Relations Institutionnelles supervise la communication externe concernant le Groupe (financière, stratégique, sociale...) à l'exception de la communication client (commerciale, publicité, marketing...) qui est définie et gérée au niveau des enseignes.

■ La Direction des Financements et de la Trésorerie assure la mise en place de produits dérivés de taux ou de change et coordonne par ailleurs la gestion de trésorerie des filiales. Elle donne les directives en matière de répartition de l'activité par banque, coordonne les appels d'offres Groupe et s'assure de la cohérence entre les informations financières publiées et les politiques de gestion des risques de taux, de change et de liquidité.

La quasi totalité des financements est mise en place par Pinault-Printemps-Redoute ou PPR Finance. Les exceptions sont analysées au cas par cas en fonction d'opportunités ou de contraintes spécifiques, notamment dans le cas de filiales cotées, et requièrent l'accord de Pinault-Printemps-Redoute.

■ La Direction Juridique assiste les enseignes sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux enseignes ou d'intérêt significatif pour le Groupe.

■ La Direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les enseignes pour toutes les questions liées au droit fiscal et pour la mise en œuvre de l'intégration fiscale en France.

■ La Direction de l'Immobilier pilote et coordonne les projets immobiliers significatifs pour l'ensemble du Groupe.

■ La Direction des Assurances est chargée de la mise en place et du suivi effectif des différentes polices Groupe.

2.4. Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

■ Les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également de base à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités opérationnelles.

■ Les budgets, qui se construisent sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et la Direction Générale du Groupe en deux étapes : un pré-budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'action opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'année précédente et définitivement entériné au début du premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires intervenus.

■ Le *reporting* du Groupe, qui assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des enseignes au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la Direction du Contrôle Financier.

Celle-ci veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués par les enseignes avec les règles Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des enseignes, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente.

■ La Direction générale de la Société et les Présidents et Secrétaires généraux des enseignes du Groupe se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de l'activité des enseignes, sur la base d'éléments financiers et opérationnels.

■ La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre à l'aide de l'outil de consolidation du Groupe. Les liasses de consolidation des enseignes sont validées par les Commissaires aux Comptes et signées par les directeurs financiers ou les responsables comptables des enseignes qui s'engagent sur la fiabilité de leur contenu.

En amont de chaque consolidation, le Contrôle Financier Groupe adresse aux enseignes des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.

■ Les investissements au sein du Groupe sont soumis à des seuils d'approbation en fonction de leur typologie :

– Les investissements stratégiques supérieurs à 15 millions d'euros sont soumis à la revue du Comité Exécutif de Pinault-Printemps-Redoute ; au-delà d'un seuil de 500 millions d'euros ils sont soumis à la validation du Directoire et du Conseil de surveillance.

– Pour les investissements opérationnels, le Groupe fixe chaque année une enveloppe pour l'année à venir et s'assure que les dépenses engagées n'excèdent pas le montant prédéterminé.

■ Le Groupe s'assure de manière régulière de l'évolution des engagements hors-bilan de ses enseignes. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les enseignes sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commerciaux ou financiers et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

2.5. La démarche d'analyse des procédures de contrôle interne de Pinault-Printemps-Redoute

Les procédures de contrôle interne mises en place par les dirigeants de la Société dans le cadre normal de leurs fonctions et telles que décrites ci-dessus, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise. Dans ce cadre, Pinault-Printemps-Redoute a encore renforcé le contrôle interne de ses activités en 2003 grâce à une analyse des procédures de contrôle interne et de leur documentation, ceci à partir d'un découpage du Groupe en processus clés.

Il s'est fait accompagner de la cellule spécialisée en gestion des risques d'un cabinet d'audit international qui n'est pas Commissaire aux comptes de la Société.

Les enjeux majeurs de cette démarche sont, d'une part, d'améliorer encore la maîtrise et l'efficacité des opérations, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs globaux et particuliers du Groupe et, d'autre part, de préciser les

responsabilités des opérationnels en matière de contrôle interne.

La méthodologie adoptée repose sur les principes suivants :

- L'entreprise a été segmentée en processus clés selon 3 catégories :
 - Processus stratégiques,
 - Processus opérationnels,
 - Processus supports ;
- Des entretiens ont été menés auprès d'environ quatre-vingts opérationnels clés dans les entités majeures portant sur six cent cinquante points de contrôle ;
- Le traitement des entretiens a été effectué de manière centralisée pour assurer une cohérence globale ;
- La démarche a été présentée au Comité d'audit du Conseil de surveillance et au Comité Exécutif.

Dès 2004, une analyse des procédures de contrôle interne sera formalisée une fois par an afin d'actualiser de manière régulière la vision du contrôle interne du Groupe, au niveau stratégique, opérationnel et financier.

Cette analyse s'étendra autant en périmètre d'activité qu'en niveau de détail d'information notamment par :

- La mise en place d'un référentiel d'évaluation harmonisé,
- L'augmentation du nombre d'entretiens,
- La réalisation de tests sur les processus clés,
- L'identification d'axes d'amélioration éventuels,
- La mise en place d'actions correctives, le cas échéant.

Ces travaux permettront en outre de faciliter le déroulement du Plan d'Audit du Groupe et d'améliorer l'étendue et l'efficacité des missions de l'Audit Interne et de l'Audit Externe.

L'avancement des travaux sera communiqué régulièrement au Comité d'audit du Conseil de surveillance et les principales conclusions viendront chaque année à l'appui de ce rapport.

Le Président du Conseil de surveillance

Rapport des Commissaires aux comptes

Sur le rapport du Président du Conseil de surveillance décrivant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (exercice clos le 31 décembre 2003)

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Pinault-Printemps-Redoute et en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Sous la responsabilité du Conseil de surveillance, il revient à la direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations et déclarations

contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons, conformément à la doctrine professionnelle applicable en France, pris connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la description des procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris, le 10 mars 2004

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Gérard Rivière

Deloitte Touche Tohmatsu

Amadou Raimi Pascale Chastaing-Doblin

Règlement intérieur du Conseil de surveillance

Réunions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est réuni au moins quatre fois par an. Le Président veille à ce que l'information communiquée aux membres du Conseil par le Directoire soit suffisante pour permettre au Conseil de délibérer dans des conditions satisfaisantes d'information.

Les membres du Conseil de surveillance ont une obligation de confidentialité dont ils sont responsables à l'égard de la Société. Les personnes participant, même à titre consultatif ou occasionnel, sont tenues de la même obligation dans les mêmes conditions ; elles sont informées de cette obligation par le Président au plus tard lors de la première réunion à laquelle elles sont amenées à participer.

Conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence. Toutefois, cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions prévues aux articles L. 225-59 (nomination des membres du Directoire et du Président du Directoire), et L. 225-81 du Code de commerce (élection du Président et du Vice-Président du Conseil de surveillance et fixation de leur rémunération). Les moyens de visioconférence utilisés doivent satisfaire à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective à la réunion du Conseil dont les délibérations sont retransmises de façon continue.

Les membres du Conseil de surveillance qui, présents à une réunion, déclarent ne pas participer à un vote, sont comptés dans le quorum et non pris en compte pour le calcul des votes.

Autorisations du Conseil de surveillance

Dans le cadre de sa mission de contrôle et de surveillance et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil de surveillance (conventions réglementées, cautions avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), les opérations suivantes doivent être autorisées, suivant les statuts de la Société, par le Conseil de surveillance :

- a) opérations susceptibles d'affecter de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité,
- b) émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social,
- c) opérations suivantes dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé par le Conseil de surveillance :
 - toute prise de participations dans toutes sociétés créées ou à créer, toute participation à la création de toutes sociétés, groupements et organismes, toute souscription à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations,
 - tous échanges, avec ou sans soulte, portant sur des biens, titres ou valeurs, toutes acquisitions d'immeubles ou de biens assimilés, toute acquisition ou cession, par tous modes, de toutes créances.

Le Conseil de surveillance examine avec attention ces opérations ; le Président du Conseil de surveillance veille à ce que les éléments nécessaires lui soient transmis par le Directoire dans un délai et/ou avec une information suffisants pour lui permettre de délibérer valablement.

Comités

Afin d'exercer sa mission de surveillance et de contrôle conformément aux dispositions légales, en particulier au regard des pouvoirs dévolus au Directoire, et dans le souci d'une bonne gouvernance, le Conseil de surveillance institue trois comités, composés de membres qu'il choisit librement en son sein. Il s'agit des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations.

L'organisation et le fonctionnement de chaque Comité est fixé par celui-ci dans le respect du principe de collégialité qui prévaut au Conseil de surveillance.

Le Comité rend compte régulièrement de sa mission au Conseil de surveillance.

Tout membre d'un Comité peut, à tout moment, faire part au Président du Conseil de surveillance de tout aspect de la mission du Comité dont il estime opportun que le Conseil de surveillance ait connaissance.

Les membres des Comités ont la même obligation de confidentialité qu'en tant que membres du Conseil de surveillance. Les personnes participant, même à titre consultatif ou occasionnel, aux travaux des Comités sont tenues de la même obligation ; elles en sont informées par le Président du Comité au plus tard lors des premiers travaux auxquels elles sont amenées à participer.

Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour mission, dans la limite des pouvoirs du Conseil de surveillance, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans la Société et de surveiller la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance.

Le Comité délibère sur les diligences préalables à l'établissement des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels.

Il peut entendre, questionner et demander rapport aux Commissaires aux comptes de la Société et ceux des entreprises consolidées et avoir accès à tous documents pour accomplir sa mission.

Avec l'autorisation préalable du Directoire, il peut entendre tout membre du personnel, conseil ou tiers à la Société ainsi que les services financiers de la Société.

Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes à la proposition de leur nomination par l'Assemblée générale des actionnaires. Dans ce cadre, il examine notamment leurs honoraires et apprécie leur indépendance. Le Comité peut également se saisir de l'examen de toute candidature potentielle aux fonctions de Commissaire aux comptes.

Le Comité peut se réunir à tout moment, sur convocation de son Président, dans le cadre de sa mission.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations a pour mission de proposer au Conseil de surveillance les rémunérations et les options attribuées aux membres du Directoire ainsi que les rémunérations attribuées au Président et au Vice-Président du Conseil de surveillance.

Le Comité des rémunérations délibère préalablement à la décision du Conseil de surveillance qui fixe les rémunérations ou les options attribuées et transmet au Conseil ses recommandations.

Comité des nominations

Le Comité des nominations a pour mission d'examiner et de proposer au Conseil de surveillance la nomination des membres du Directoire.

Le Comité des nominations a également pour mission d'examiner les candidatures des membres du Conseil de surveillance préalablement à la proposition de leur nomination par l'Assemblée générale des actionnaires ou préalablement à leur nomination par le Conseil en cas de vacance.

Le Comité examine préalablement à leur nomination et s'il le juge utile à tout moment, au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, la situation des membres du Conseil de surveillance déclarée, à tout moment, par chaque membre du Conseil de surveillance et chacun pour ce qui le concerne.

Le Comité peut se saisir de l'examen de toute candidature potentielle au Directoire ou au Conseil de surveillance.

Intervention sur les titres de la Société

Les membres du Conseil de surveillance doivent s'abstenir d'intervenir sur les titres des sociétés cotées du Groupe pendant une période de six semaines précédant la publication des comptes annuels ou semestriels. Ce devoir de neutralité ne peut se substituer aux règles légales relatives aux initiés que chaque membre du Conseil doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes.

Les transactions effectuées sur les titres de la Société par les membres du Conseil de surveillance sont portées semestriellement à la connaissance du public par un communiqué. Dans le mois suivant la fin de chaque semestre civil, les membres du Conseil de surveillance déclarent à la Société l'ensemble des transactions effectuées au cours du semestre précédent.

Les membres du Conseil de surveillance doivent inscrire en compte de nominatif l'ensemble des titres de la Société qu'ils détiennent.

Evaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance, dans le souci d'efficacité de sa mission, procède annuellement à son évaluation. A ce titre, il examine les modalités de son fonctionnement, la manière dont il lui est rendu compte, la qualité de l'information mise à sa disposition, celle de la préparation de ses décisions, de ses débats, la contribution effective de chacun aux travaux des Comités et du Conseil.

Tous les trois ans au moins, le Conseil fait réaliser une évaluation de sa composition et de son activité par un membre indépendant qu'il désigne et qui lui fait rapport.

Jetons de présence

La répartition des jetons de présence attribués aux membres du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale des actionnaires comporte une part fixe attribuée à tous les membres du Conseil et une part variable attribuée en fonction de leur participation aux réunions du Conseil. Les membres du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations reçoivent, en sus, une demi-part fixe et une demi-part variable fixée selon les mêmes modalités. Le Conseil de surveillance peut décider, sur proposition du Comité des nominations, l'attribution à un ou plusieurs membres d'une part spéciale prélevée sur le montant global, avant la répartition ci-dessus.

Observations du Conseil de surveillance

Mesdames, Messieurs,

Votre Conseil s'est tenu régulièrement informé de la marche des affaires et de l'activité de votre Société et de son Groupe dans le respect des dispositions légales et statutaires. Il a procédé, dans le cadre de sa mission de surveillance, aux vérifications et contrôles qu'il a estimés nécessaires.

Votre Conseil a examiné les comptes de l'exercice 2003 que lui a présentés le Directoire et il a examiné son rapport sur l'activité de la Société et de son Groupe au cours de cet exercice. Il a pris connaissance des conclusions du Comité d'audit qui a particulièrement examiné le périmètre des sociétés consolidées, les procédures de contrôle en vigueur et les risques et engagements hors bilan significatifs.

Votre Conseil a également pris connaissance des conditions d'application de la convention, autorisée entre le Groupe et sa maison mère Artémis. Il a examiné le contenu des diverses prestations effectuées et l'intérêt qu'elles pouvaient représenter pour le Groupe, ainsi que le montant des rémunérations versées en 2003 au titre de cette convention qu'il a approuvées.

Le Conseil de surveillance a pris acte des comptes sociaux et consolidés tels qu'ils vous sont présentés. Les informations communiquées dans le rapport de gestion du Directoire, qui ont été analysées par votre Conseil, n'ont pas appelé d'observations particulières de sa part. Il vous est proposé notamment d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2003 ainsi que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce.

Votre Conseil a pris acte de l'arrivée à échéance du mandat de Monsieur André Guilbert à partir du 16 février 2004. Le Directoire est ainsi actuellement composé de quatre membres : Monsieur Serge Weinberg, Président, et Messieurs Thierry Falque-Pierrotin, Per Kaufmann et Denis Olivennes.

Il vous est proposé de renouveler le mandat de cinq membres du Conseil de surveillance : Madame Patricia Barbizet et Messieurs René Barbier de La Serre, Luca Cordero di Montezemolo, François Henrot, et François Pinault.

Votre Conseil a examiné les mandats de Commissaires aux comptes qui viennent à échéance et vous propose de renouveler le mandat de Commissaire titulaire de KPMG SA et de nommer en qualité de Commissaire suppléant la SCP Jean-Claude André et Autres.

Il vous est également proposé de ratifier le transfert du siège social de la Société et d'autoriser votre Directoire à procéder à l'acquisition d'actions de votre Société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat d'actions.

Il vous est enfin demandé de consentir à votre Directoire des autorisations d'émission de valeurs mobilières avec et sans droit préférentiel de souscription ainsi que l'autorisation d'émission réservée aux salariés et anciens salariés.

Votre Conseil a examiné l'ensemble de ces demandes d'autorisations qui n'appellent pas de remarques particulières de sa part.

Nous tenons à remercier les membres du personnel et le Directoire pour le travail réalisé au long de cette année.

Nous vous proposons d'approuver les comptes de l'exercice 2003, le projet d'affectation du résultat ainsi que l'ensemble des différentes résolutions qui vous sont présentées.

- 126 Rapport des Commissaires aux comptes
- 127 Compte de résultat consolidé
- 128 Bilan consolidé
- 129 Tableau des flux de trésorerie consolidés
- 130 Variation des capitaux propres consolidés
- 131 Informations par pôle d'activité
- 132 Informations par zone géographique
- 133 Notes annexes aux comptes consolidés
- 177 Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2003

Rapport des Commissaires aux comptes

sur les comptes consolidés (exercice clos le 31 décembre 2003)

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Pinault-Printemps-Redoute SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2003, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

*
* *

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

■ La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles a fait l'objet d'un examen par la société comme décrit dans la note 1.8 de l'annexe. Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie mise en œuvre, examiné en tant que de besoin la documentation préparée dans ce cadre et apprécié la cohérence des données retenues notamment en comparant les prévisions de l'exercice 2003 avec les réalisations correspondantes.

■ Votre société a présenté l'engagement d'achat de titres Gucci et les opérations de couvertures de change y afférentes aux notes 25.2 et 23.2 de l'annexe. Dans le cadre de nos travaux sur la présentation d'ensemble des comptes, nous avons revu le caractère pertinent des informations fournies dans les notes de l'annexe afférentes à ces opérations.

Les appréciations que nous avons portées sur ces éléments s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit qui porte sur les comptes consolidés pris dans leur ensemble et ont donc contribué à la formation de l'opinion sans réserve exprimée dans la première partie de ce rapport.

Vérification spécifique

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe, conformément aux normes professionnelles applicables en France. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris, le 10 mars 2004

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Gérard Rivière

Deloitte Touche Tohmatsu

Amadou Raimi

Pascale Chastaing-Doblin

Compte de résultat consolidé

Pour les exercices clos aux 31 décembre 2003, 2002, et 2001

(EN MILLIONS D'EUROS)	Notes	2003	2002	2001
Chiffre d'affaires		24 360,8	27 375,4	27 798,5
Coût des produits et services vendus		(15 178,9)	(16 785,6)	(17 170,8)
Marge brute		9 181,9	10 589,8	10 627,7
Charges de personnel	3	(3 503,8)	(3 863,5)	(3 754,1)
Autres produits et charges d'exploitation	3	(3 924,9)	(4 444,5)	(4 456,8)
EBITDA	1.19	1 753,2	2 281,8	2 416,8
Amortissements et dépréciations		(456,4)	(454,9)	(438,5)
Résultat d'exploitation		1 296,8	1 826,9	1 978,3
Résultat financier	4	(313,6)	(414,6)	(417,8)
Résultat courant avant impôt		983,2	1 412,3	1 560,5
Résultat exceptionnel	5	(31,0)	1 278,0	(33,0)
Impôt sur les bénéfices	6	(143,0)	(705,7)	(291,7)
Résultat net des sociétés intégrées		809,2	1 984,6	1 235,8
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	12	54,9	(5,8)	6,6
Amortissement des écarts d'acquisition	9	(119,3)	(234,3)	(149,0)
Résultat net de l'ensemble consolidé		744,8	1 744,5	1 093,4
Intérêts minoritaires	19	100,2	155,3	340,7
Résultat net (part du Groupe) (1)	7	644,6	1 589,2	752,7
Résultat net par action (en euros)	7	5,34	13,04	6,32
Résultat net dilué par action (en euros)	7	5,08	12,58	6,21

(1) Hors éléments exceptionnels nets (Note 7.1), l'évolution des résultats nets s'établit comme suit :

Résultat net	7	573,6	672,2	774,0
Résultat net par action (en euros)	7	4,75	5,52	6,50
Résultat net dilué par action (en euros)	7	4,54	5,37	6,38

Bilan consolidé

Aux 31 décembre 2003, 2002, et 2001

ACTIF				
(EN MILLIONS D'EUROS)				
	Notes	2003	2002	2001
Actif immobilisé				
Ecarts d'acquisition	9.10	3 356,0	4 216,1	5 291,9
Autres immobilisations incorporelles	9.10	7 104,5	6 639,3	6 496,1
Immobilisations corporelles	11	2 668,2	2 774,0	2 669,7
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence	12	171,6	207,3	76,6
Titres de participation	13	83,9	128,7	151,9
Autres immobilisations financières ⁽¹⁾	14	180,5	223,5	453,5
		436,0	559,5	682,0
Total de l'actif immobilisé		13 564,7	14 188,9	15 139,7
Actif circulant				
Stocks et en-cours	15	3 417,5	3 743,3	3 822,6
Créances d'exploitation ⁽²⁾	16	3 168,6	3 514,8	3 778,8
Concours à la clientèle ⁽²⁾	16	439,9	469,5	5 440,1
Créances hors exploitation ⁽²⁾	16	979,3	1 093,6	1 088,8
Créances à court terme sur cessions d'actifs	18	-	1 857,4	-
Valeurs mobilières de placement	18	2 204,6	3 606,5	3 955,4
Disponibilités	18	864,8	1 549,6	1 753,8
Total de l'actif circulant		11 074,7	15 834,7	19 839,5
Total de l'actif		24 639,4	30 023,6	34 979,2
(1) Dont à moins d'un an :		23,5	68,1	276,3
(2) Dont à plus d'un an :		305,3	313,3	2 053,9

PASSIF				
(EN MILLIONS D'EUROS)				
	Notes	2003	2002	2001
Capitaux propres				
Capital		489,6	489,6	489,6
Primes d'émission		2 164,3	1 787,9	1 787,9
Ecarts de conversion		264,7	577,6	838,3
Réserves consolidées		3 336,0	2 024,4	1 823,6
Résultat de l'exercice - Part du Groupe		644,6	1 589,2	752,7
Capitaux propres - Part du Groupe	19	6 899,2	6 468,7	5 692,1
Intérêts minoritaires	19	1 731,5	2 718,6	2 867,9
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		8 630,7	9 187,3	8 560,0
Provisions pour risques et charges				
Retraites et engagements assimilés ⁽¹⁾	20	166,0	191,0	149,4
Autres risques et charges ⁽¹⁾	21	392,8	427,1	660,4
		558,8	618,1	809,8
Dettes				
Dettes financières hors financement des concours à la clientèle ⁽²⁾		8 101,2	11 962,3	12 128,0
Financement des concours à la clientèle ⁽²⁾	16	439,9	469,5	5 421,7
	22	8 541,1	12 431,8	17 549,7
Dettes d'exploitation ⁽³⁾	17	5 980,3	6 557,6	6 607,3
Dépôts de la clientèle ⁽³⁾	17	-	-	18,4
Dettes hors exploitation ⁽³⁾	17	928,5	1 228,8	1 434,0
		15 449,9	20 218,2	25 609,4
Total du passif		24 639,4	30 023,6	34 979,2
(1) Dont à moins d'un an :		228,4	306,9	344,2
(2) Dont à moins d'un an :		3 294,5	4 886,5	8 947,9
(3) Dont à plus d'un an :		227,3	231,6	139,0

Tableau des flux de trésorerie consolidés

Aux 31 décembre 2003, 2002, et 2001

(EN MILLIONS D'EUROS)	Notes	2003	2002	2001
Résultat net des sociétés intégrées		809,2	1 984,6	1 235,8
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		4,8	4,1	6,6
Autres charges non décaissées		334,4	(702,0)	205,5
Capacité d'autofinancement	8	1 148,4	1 286,7	1 447,9
Variation du besoin en fonds de roulement	8	(130,7)	216,3	360,9
Variation des concours à la clientèle	8	(0,8)	(119,4)	(151,5)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation		1 016,9	1 383,6	1 657,3
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(707,0)	(868,1)	(850,6)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		207,2	195,7	265,9
Investissement net d'exploitation	8	(499,8)	(672,4)	(584,7)
Investissement financier net	8	167,1	2 516,7	(1 818,7)
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement		(332,7)	1 844,3	(2 403,4)
Variations des emprunts et dettes financières		(3 877,3)	(1 072,6)	1 204,3
Augmentations de capital	8	(376,2)	1,7	503,3
Dividendes versés par Pinault-Printemps-Redoute, société-mère		(266,7)	(278,4)	(254,3)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées		(54,6)	(99,6)	(393,1)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement		(4 574,8)	(1 448,9)	1 060,2
Incidence de la détention des actions d'autocontrôle		22,5	(451,8)	(0,6)
Incidence des écarts de conversion sur la trésorerie		(76,0)	(22,9)	176,1
Variation nette de la trésorerie		(3 944,1)	1 304,3	489,6
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		7 013,5	5 709,2	5 219,6
Trésorerie à la clôture de l'exercice		3 069,4	7 013,5	5 709,2
Opérations sans incidence sur les variations de la trésorerie - Investissements en crédit-bail		91,0	-	22,1

Au 31/12/2002, la variation nette de la trésorerie et la trésorerie à la clôture de l'exercice incluaient les créances à court terme sur cessions d'actifs à hauteur de 1 857,4 millions d'euros.

Variation des capitaux propres consolidés

(AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT) (EN MILLIONS D'EUROS)	Nombre d'actions en circulation ⁽¹⁾	Capital	Primes d'émission	Ecart de conversion	Réserves consolidées	Capitaux Propres		
						Part Groupe	Intérêts minoritaires	Totaux
Au 1^{er} janvier 2001	118 779 305	362,2	1 299,8	504,6	2 191,3	4 357,9	3 021,5	7 379,4
Augmentations/ Diminutions de capital	3 615 175	127,4	488,1		(113,3)	502,2		502,2
Autocontrôle	(370)				(0,1)	(0,1)		(0,1)
Dividendes distribués					(254,3)	(254,3)	(231,6)	(485,9)
Ecarts de conversion				333,7		333,7	100,0	433,7
Résultat de l'exercice					752,7	752,7	340,7	1 093,4
Variations de périmètre						-	(362,7)	(362,7)
Au 31 décembre 2001	122 394 110	489,6	1 787,9	838,3	2 576,3	5 692,1	2 867,9	8 560,0
Augmentations/ Diminutions de capital						-		-
Autocontrôle	(1 604 245)				(273,5)	(273,5)		(273,5)
Dividendes distribués					(278,4)	(278,4)	(67,5)	(345,9)
Ecarts de conversion				(260,7)		(260,7)	(43,7)	(304,4)
Résultat de l'exercice					1 589,2	1 589,2	155,3	1 744,5
Variations de périmètre						-	(193,4)	(193,4)
Au 31 décembre 2002	120 789 865	489,6	1 787,9	577,6	3 613,6	6 468,7	2 718,6	9 187,3
Augmentations/ Diminutions de capital	12 500	-	0,4			0,4		0,4
Cession Guilbert			376,0			376,0		376,0
Autocontrôle						-		-
Dividendes distribués					(266,7)	(266,7)	(44,1)	(310,8)
Ecarts de conversion				(312,9)		(312,9)	(54,3)	(367,2)
Autres variations ⁽³⁾					(10,9)	(10,9)		(10,9)
Résultat de l'exercice					644,6	644,6	100,2	744,8
Variations de périmètre						-	(988,9)	(988,9)
Au 31 décembre 2003 ⁽²⁾	120 802 365	489,6	2 164,3	264,7	3 980,6	6 899,2	1 731,5	8 630,7

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros après décision du Directoire du 30 août 2001.

(2) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2003 : 122 406 980.

(3) Modification des capitaux propres d'ouverture du groupe Finaref pour la quote-part détenue par Pinault-Printemps-Redoute au 1^{er} janvier 2003, soit 39 % : conformément à l'article 6 du règlement CRC 2002.03, une décote a été comptabilisée sur les créances non douteuses ayant fait l'objet d'un plan de renouvellement Neiertz. La première application de ce changement de méthode au 1^{er} janvier 2003 a été imputée sur le poste "Report à nouveau" pour un montant de 10,9 millions d'euros.

Informations par pôle d'activité

Les informations ci-dessous sont présentées après éliminations et retraitements.

(EN MILLIONS D'EUROS)	Luxe	Distribution Grand Public (1)	Holdings et autres	« Nouveau PPR »	Rexel	Autres activités (2)	Total Consolidé
2003							
Chiffre d'affaires	2 555,5	13 884,8	-	16 440,3	6 654,8	1 265,7	24 360,8
Résultat d'exploitation	237,9	754,2	(12,1)	980,0	248,0	68,8	1 296,8
Capacité d'autofinancement d'exploitation	362,8	1 021,7	(10,2)	1 374,3	292,7	85,5	1 752,5
Investissement net d'exploitation	(266,8)	(243,6)	28,5	(481,9)	(4,5)	(13,4)	(499,8)
Actif immobilisé d'exploitation	6 177,8	5 000,0	7,1	11 184,9	1 895,8	48,0	13 128,7
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	626,3	(265,9)	(28,4)	332,0	273,8		605,8
Concours à la clientèle nets des dépôts		439,9		439,9			439,9
Effectifs moyens	11 032	62 368	165	73 565	22 140	5 074	100 779
2002							
Chiffre d'affaires	2 535,7	13 743,8	-	16 279,5	7 367,3	3 728,6	27 375,4
Résultat d'exploitation	308,5	763,5	(12,7)	1 059,3	292,0	475,6	1 826,9
Capacité d'autofinancement d'exploitation	433,9	1 021,4	(9,8)	1 445,5	341,1	545,0	2 331,6
Investissement net d'exploitation	(388,6)	(217,6)	22,2	(584,0)	(31,3)	(57,1)	(672,4)
Actif immobilisé d'exploitation	5 499,8	5 215,5	37,6	10 752,9	2 074,7	801,8	13 629,4
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	544,8	(242,5)	(48,8)	253,5	291,0	156,0	700,5
Concours à la clientèle nets des dépôts		469,5		469,5		-	469,5
Effectifs moyens	10 459	60 580	162	71 201	23 772	13 450	108 423
2001							
Chiffre d'affaires	2 538,3	13 489,2	-	16 027,5	7 952,7	3 818,3	27 798,5
Résultat d'exploitation	403,3	728,8	2,6	1 134,7	400,1	443,5	1 978,3
Capacité d'autofinancement d'exploitation	511,3	969,4	6,6	1 487,3	451,1	495,3	2 433,7
Investissement net d'exploitation	(304,5)	(347,1)	99,4	(552,2)	12,4	(44,9)	(584,7)
Actif immobilisé d'exploitation	5 179,3	5 446,8	38,1	10 664,2	2 294,9	1 498,6	14 457,7
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	519,8	(196,4)	(17,1)	306,3	481,9	205,9	994,1
Concours à la clientèle nets des dépôts		477,6		477,6		4 944,1	5 421,7
Effectifs moyens	9 482	58 550	159	68 191	25 366	14 014	107 571

(1) Le pôle Distribution Grand Public inclut Conforama, Fnac, Mobile Planet, Printemps, Redcats, Orcanta, Kadéos, CFAO et les activités de crédit à la consommation de Redcats en Grande-Bretagne et en Scandinavie.

(2) Au 31 décembre 2003, les autres activités incluent Pinault Bois & Matériaux, et l'activité « Contract » de Guilbert.

Au 31 décembre 2002, les autres activités incluaient Pinault Bois & Matériaux, Guilbert et l'activité Crédit & Services Financiers cédée en décembre 2002.

Au 31 décembre 2001, les autres activités incluaient Pinault Bois & Matériaux, Guilbert et l'activité Crédit & Services Financiers cédée en décembre 2002.

Informations par zone géographique

Les informations ci-dessous correspondent aux zones d'implantation ou de commercialisation des sociétés du Groupe, les zones d'implantation étant proches des zones de commercialisation.

(EN MILLIONS D'EUROS)	France	Europe	Amériques	Afrique	Océanie	Asie	Total Consolidé
2003							
Chiffre d'affaires	11 036,1	6 011,8	4 508,5	1 315,1	634,4	854,9	24 360,8
Résultat d'exploitation	503,1	300,0	159,5	96,2	45,9	192,1	1 296,8
Actif immobilisé d'exploitation	4 880,6	6 029,1	1 750,6	165,0	147,6	155,8	13 128,7
Effectifs moyens	48 932	24 205	13 569	9 129	2 234	2 710	100 779
2002							
Chiffre d'affaires	12 642,2	6 724,1	5 261,7	1 229,3	614,7	903,4	27 375,4
Résultat d'exploitation	856,3	389,8	240,5	91,5	44,4	204,4	1 826,9
Actif immobilisé d'exploitation	5 297,3	5 985,7	1 969,6	141,7	144,2	90,9	13 629,4
Effectifs moyens	54 552	26 023	14 458	8 641	2 194	2 555	108 423
2001							
Chiffre d'affaires	12 598,6	6 613,2	5 900,3	1 151,4	601,9	933,1	27 798,5
Résultat d'exploitation	928,8	433,5	235,8	91,3	35,3	253,6	1 978,3
Actif immobilisé d'exploitation	5 894,1	5 791,7	2 369,1	114,4	145,9	142,5	14 457,7
Effectifs moyens	53 340	25 624	16 123	7 863	2 211	2 410	107 571

1. Règles et méthodes comptables

Les comptes consolidés sont établis en conformité avec le règlement du Comité de la Réglementation Comptable (CRC) N° 99-02. Dans ce cadre, le Groupe a choisi de ne pas retraiter selon les nouvelles règles et de manière rétrospective les opérations d'acquisition et de cession opérées avant le 1^{er} janvier 2000.

Les états financiers des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'appliquer les principes comptables du Groupe.

Les comptes consolidés sont établis selon des règles de présentation et d'évaluation identiques à celles de l'exercice précédent.

Le Groupe n'applique pas par anticipation le règlement 2002-10 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs. La méthodologie utilisée pour le suivi de la valeur des actifs incorporels et des écarts d'acquisition est décrite dans la Note 1.8.

1.1 Consolidation

Les entreprises contrôlées de manière exclusive par le groupe Pinault-Printemps-Redoute sont intégrées globalement.

Les entreprises dans lesquelles le groupe Pinault-Printemps-Redoute exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière sont mises en équivalence.

Les participations répondant aux critères ci-dessus, mais qui ne présentent pas à leur date d'acquisition de caractère durable de détention, sont exclues du périmètre de consolidation. Elles sont évaluées à leur prix de revient, diminuées d'une dépréciation si nécessaire. Les participations non significatives ou dans lesquelles le Groupe a cessé d'exercer une influence sont déconsolidées et les titres correspondants sont évalués au plus bas de leur valeur d'équivalence à la date de sortie du périmètre ou de leur valeur d'utilité.

Les transactions, ainsi que les actifs et passifs réciproques significatifs entre les entreprises consolidées par intégration globale sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes entre les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les participations mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés.

La consolidation est réalisée à partir des comptes (ou de situations intermédiaires) arrêtés au 31 décembre pour toutes les sociétés, à l'exception de Gucci Group (société cotée qui clôture ses comptes à fin janvier) qui est consolidé sur la base d'une situation de 12 mois arrêtée à fin octobre.

Le compte de résultat consolidé intègre les comptes de résultat des sociétés acquises au cours de l'exercice à compter de la date de leur acquisition. Il intègre les comptes de résultat des sociétés cédées en cours d'exercice jusqu'à la date de cession.

Les informations concernant les principales variations de périmètre sont mentionnées dans la Note 2.3.

1.2 Intégration des états financiers des activités de crédit à la consommation

a. Principes de présentation

Les sociétés des activités de crédit à la consommation contrôlées de manière exclusive sont consolidées par intégration globale. Pour ces sociétés, les éléments du résultat « bancaire ordinaire » sont répartis sur les différentes rubriques composant le résultat courant du Groupe, les éléments d'exploitation étant classés en résultat d'exploitation consolidé. Les postes d'actif et de passif ont été affectés selon leur nature aux rubriques ad hoc du bilan consolidé du Groupe, en distinguant la part des concours à la clientèle et les dépôts de la clientèle respectivement à l'actif et au passif du bilan consolidé.

La contribution des activités de crédit à la consommation est incluse dans le pôle Distribution Grand Public dans le tableau de l'information par pôle d'activité.

b. Définition de l'Endettement Financier Net du Groupe

Pour les sociétés des activités de crédit à la consommation consolidées par intégration globale, le financement des concours à la clientèle est présenté en dettes financières. Cependant, l'Endettement Financier Net du Groupe (EFN) représente les dettes financières nettes de la trésorerie active et s'entend hors financement des concours à la clientèle des activités de crédit à la consommation.

1.3 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros comme suit :

- les postes du bilan sont convertis sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice,
- les postes du compte de résultat et de la variation de trésorerie sont convertis sur la base du cours moyen de change de l'exercice,
- les écarts de conversion résultant de la variation entre les cours de clôture de l'exercice précédent et ceux de l'exercice en cours, ainsi que ceux provenant de la différence entre taux de change moyen et taux de change à la clôture, sont portés en « Ecart de conversion » inclus dans les capitaux propres consolidés,
- les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont portés en « Ecart de conversion » inclus dans les capitaux propres consolidés.

1.4 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de l'opération ou au taux de la couverture de change qui leur est affectée, le cas échéant.

En fin d'exercice, les actifs et passifs libellés en devises étrangères et non couverts sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture des comptes.

Les gains et les pertes de change latents résultant de ces conversions sont inclus en résultat financier.

1.5 Instruments financiers de change et de taux

Le Groupe utilise divers instruments financiers pour réduire son exposition aux risques de change et de taux. Il s'agit d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

Ces instruments financiers sont comptabilisés comme suit :

a. Contrats de change à terme

Les contrats de change à terme sont négociés afin de couvrir

des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou des opérations futures ayant un caractère d'engagement ferme.

Ils sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts.

b. Swaps de taux d'intérêts

Les charges et les produits générés par les swaps de taux d'intérêt qui couvrent des éléments d'actif et de passif financiers sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts.

Les swaps de taux d'intérêt dont le caractère de couverture ne peut être démontré sont évalués à leur valeur de marché et font l'objet d'une provision pour risques en cas de moins-value latente, les plus-values latentes n'étant pas comptabilisées.

c. Autres instruments financiers

La comptabilisation en résultat des produits et charges sur instruments financiers de couverture est symétrique à celle de l'instrument couvert.

Les instruments financiers de gré à gré qui ne répondent pas aux critères de couverture sont évalués à leur valeur de marché et font l'objet d'une provision pour risques en cas de moins-value latente.

Le montant nominal des contrats souscrits sur instruments financiers à terme ou optionnels figure dans les engagements hors bilan (Note 23).

1.6 Ecart d'acquisition

Lors de l'acquisition des titres d'une filiale consolidée, la totalité des éléments identifiables de l'actif acquis et du passif pris en charge est évaluée en fonction de l'usage prévu par le Groupe. Les actifs non destinés à l'exploitation sont évalués à leur valeur de marché. Les actifs destinés à l'exploitation sont évalués à leur valeur d'utilité pour le Groupe. Celui-ci dispose de l'année qui suit l'exercice de l'acquisition pour finaliser ces évaluations.

Le Groupe comptabilise l'incidence de l'évaluation à la juste valeur des éléments identifiables selon la méthode de réestimation partielle. Les actifs correspondants sont donc reconnus au bilan à hauteur du pourcentage de détention du Groupe.

L'écart entre le prix d'acquisition des titres, y compris les frais accessoires, et la quote-part correspondante dans l'actif net identifiable à la date de la prise de participation est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique « Ecart d'acquisition » (Note 9).

Les écarts d'acquisition sont généralement amortis linéairement sur une période de 40 ans, sauf lorsque les hypothèses retenues et les objectifs fixés lors de l'acquisition motivent une durée inférieure.

1.7 Autres immobilisations incorporelles

Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont enregistrés en immobilisations incorporelles et sont généralement amortis dans l'exercice au cours duquel ils ont été acquis. Les logiciels développés par le Groupe, permettant une amélioration de la productivité, sont immobilisés et amortis sur une durée de 3 à 10 ans.

Compte tenu des secteurs d'activité du Groupe, les marques, enseignes, parts de marché et fonds de commerce peuvent constituer des éléments d'actifs identifiables significatifs constatés lors de la prise de contrôle d'entreprises consolidées.

Dans ce cas, il s'agit d'éléments de notoriété reconnue, identifiables, dont il est possible de vérifier l'évolution de la valeur. Leur valeur immobilisée repose sur des rapports d'experts indépendants, faisant référence à des critères appropriés aux activités concernées et directement en relation avec leur chiffre d'affaires et leur rentabilité (Note 10).

1.8 Evaluation des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles fait l'objet annuellement d'un examen et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'intervenir. De tels événements ou circonstances sont liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable affectant, soit l'environnement économique, soient les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition. Le niveau d'analyse sur lequel le Groupe apprécie la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles repose essentiellement sur les caractéristiques de métier, de marché ou de segmentation géographique de chacune des enseignes.

La valeur nette comptable testée comprend l'actif immobilisé d'exploitation et le besoin en fonds de roulement.

La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur vénale estimée à partir des valorisations de marché et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par référence à la valeur des flux financiers futurs après impôt calculés à partir des plans à moyen terme établis par le management sur une durée de 3 ans. Ceux-ci sont étendus sur un horizon de 5 ans et, au-delà de cet horizon, les flux sont extrapolés par application d'un taux de croissance perpétuelle spécifique au secteur d'activité et à la zone géographique concernée. Par nature, il est possible que les réalisations se révèlent différentes des données prévisionnelles retenues. L'actualisation des flux est effectuée sur la base des coûts moyens du capital de chaque segment et peut varier selon l'enseigne et la zone d'activité en fonction de la situation économique.

Les détails des taux d'actualisation et de taux de croissance perpétuelle utilisés sont indiqués en note 10.

Un amortissement ou une dépréciation exceptionnel de l'actif immobilisé est comptabilisé lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable.

1.9 Immobilisations corporelles

a. Immobilisations acquises en propre

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût historique d'acquisition pour le Groupe, hors frais financiers. Les effets des réévaluations d'actifs sont extournés à l'exception de ceux résultant de la réévaluation légale française de 1976.

Le mode d'amortissement principalement utilisé dans le Groupe est le mode linéaire. Les amortissements sont pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes :

Constructions	20 à 40 ans
Agencements et aménagements des terrains et constructions	10 à 20 ans
Installations techniques et matériels	3 à 10 ans
Matériel de transport	4 à 8 ans
Matériel et mobilier de bureau	7 à 10 ans
Matériel informatique	3 à 10 ans

b. Immobilisations acquises en location financement

Les acquisitions de biens mobiliers et immobiliers en location financement et d'un montant significatif sont comptabilisées comme si les biens concernés avaient été acquis en pleine propriété. Sont considérés comme des contrats de location financement, ceux qui ont pour effet de transférer au preneur l'essentiel des avantages et risques inhérents à la propriété d'un bien.

La valeur des biens ainsi financés figure à l'actif du bilan consolidé et est amortie selon les durées indiquées en a. Les dettes correspondantes sont inscrites en dettes financières au passif du bilan consolidé.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession-bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de location simple.

1.10 Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation des sociétés non consolidées figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition.

Une provision pour dépréciation est constituée lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition.

La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'utilité pour le Groupe ; celle-ci est notamment déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette détenue (éventuellement réévaluée), des perspectives de rentabilité et, pour les sociétés cotées, des cours de bourse lorsque ceux-ci sont pertinents à l'évaluation (Note 13).

1.11 Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués au coût d'acquisition ; celui-ci est déterminé selon des règles adaptées aux métiers exercés :

- valorisation selon une méthode assimilable à celle du « premier entré, premier sorti » (FIFO) dans la majorité des entités du Groupe,
- valorisation au prix de vente après abattement correspondant à la marge et à la démarque (méthode définie par le guide des « Entreprises à commerces multiples ») chez Printemps et Gucci Group.

Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur de remplacement ou de réalisation des stocks est inférieure à leur coût de revient et chaque fois qu'ils présentent des risques de non écoulement à des conditions normales (Note 15).

1.12 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur prix d'acquisition ou leur valeur de marché si celle-ci est inférieure. Dans le cas de titres cotés, cette valeur de marché est déterminée sur la base du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Obligations

Les obligations sont comptabilisées à leur date d'acquisition pour le montant nominal corrigé de la prime ou décote. Le montant des intérêts courus et non échus est enregistré dans la rubrique « Créances hors exploitation ».

SICAV

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition hors droit d'entrée. Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. Toutefois, les plus-values latentes ne sont pas constatées.

Titres de créances négociables

Ces titres (certificats de dépôts et bons des sociétés financières notamment) sont souscrits sur le marché primaire ou acquis sur le marché secondaire. Dans ce cas, ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition sous déduction des intérêts courus à cette date.

Les intérêts précomptés sont inscrits en produits financiers prorata temporis au titre de l'exercice.

1.13 Titres auto-détenus

Les actions auto-détenues par les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont inscrites :

- en valeurs mobilières de placement, à l'actif du bilan consolidé, lorsque ces titres auto-détenus sont, dès l'origine, affectés explicitement à l'attribution aux salariés ou destinés à régulariser les cours (ou intervention en fonction des conditions de marché),

■ en diminution des capitaux propres dans les comptes consolidés dans les autres cas.

Le traitement comptable du résultat de cession des actions auto-détenues résulte également de l'intention attribuée à leur détention. Seules les cessions de titres destinés aux salariés ou aux régularisations de cours (ou intervention en fonction des conditions de marché) sont portées dans le compte de résultat. Dans les autres cas, le résultat de cession ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés dans les capitaux propres consolidés.

1.14 Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital – Primes de remboursement d'emprunts

Les frais d'émission d'emprunts sont étalés sur la durée de vie de l'emprunt.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur d'émission. Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles nettes d'impôts sont systématiquement étalées sur la durée de vie de l'emprunt conformément aux méthodes préférentielles.

Les frais d'augmentation de capital et de fusion de la société Pinault-Printemps-Redoute sont prélevés sur les primes d'émission ou de fusion.

1.15 Imposition différée

Le Groupe comptabilise des impôts différés selon la méthode du report variable pour l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs enregistrés au bilan consolidé à l'exception :

- des écarts d'acquisition lorsque leur amortissement n'est pas déductible fiscalement,
- des écarts d'évaluation portant sur des actifs incorporels non amortis ne pouvant être cédés séparément de l'entreprise acquise.

Les soldes nets d'imposition différée sont déterminés sur la base de la situation fiscale de chaque société ou du résultat d'ensemble des sociétés comprises dans les périmètres d'intégration fiscale. Les actifs nets d'impôts différés ne sont comptabilisés que si la société ou l'ensemble intégré fiscalement a une assurance raisonnable de les récupérer au cours des années ultérieures ; les actifs correspondant à des déficits fiscaux reportables ne sont inscrits au bilan que si leur récupération est probable.

L'échéancier de reversement de certaines différences temporaires significatives ne pouvant être déterminé précisément, les actifs et passifs d'impôts ne sont pas actualisés.

1.16 Provision pour indemnités de fin de carrière et engagements assimilés

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution des retraites de leurs salariés.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements du Groupe au titre des indemnités et des compléments de retraite sont déterminés selon la méthode prospective sur la base des conventions ou accords en vigueur dans chaque société. Des évaluations actuarielles sont effectuées chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. L'évaluation tient compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, du niveau de rémunération future et de la durée d'activité probable du salarié, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel. Les engagements futurs ainsi calculés sont ramenés en valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation approprié.

Les écarts actuariels résultent principalement des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs des régimes à prestations définies. Ces écarts sont étalés sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel du régime concerné, pour la part excédant les 10 % du montant le plus élevé entre les engagements et la juste valeur des actifs.

A la clôture de l'exercice, la provision correspond aux engagements de retraite ainsi évalués, nets de la juste valeur des actifs des régimes et des écarts actuariels non encore amortis (Note 20).

Pour les régimes à cotisations définies, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

La charge future relative aux frais médicaux des personnes en retraite ou appelées à la prendre est couverte par des fonds d'assurance.

1.17 Autres provisions pour risques et charges

a. Provisions pour risques sur activités africaines

L'implantation du Groupe sur des zones géographiques à risques a pour corollaire une politique adaptée en matière de provisions.

Celles-ci, présentées en provisions pour risques et charges jusqu'au 31 décembre 2001, sont dorénavant inscrites en déduction des comptes d'actifs d'exploitation auxquels elles se rapportent.

b. Provisions pour litiges et contentieux

Les provisions pour litiges et contentieux comprennent les débours estimés au titre des litiges, contentieux et réclamations de la part de tiers.

Elles incluent également les charges relatives aux contentieux de nature sociale et fiscale. Le montant des redressements notifiés (ou en cours de notification) par l'administration ne fait pas l'objet d'une provision si la société concernée estime que les points soulevés ne sont pas fondés et s'il existe une probabilité satisfaisante de faire valoir le bien-fondé de sa position dans le contentieux en cours l'opposant à l'administration.

La part des redressements qui ne fait pas l'objet d'un contentieux avec l'administration est enregistrée en dettes dès que le montant en est connu.

c. Provisions pour restructuration

Le coût des restructurations est intégralement provisionné dans l'exercice, lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- le plan de restructuration est formalisé et détaillé,
- le plan de restructuration est connu des tiers concernés à la date de clôture de l'exercice.

Ce coût correspond essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés...), aux fermetures d'exploitations et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

d. Autres provisions

Les autres provisions incluent notamment :

- les débours, estimés par les sociétés et leurs conseils, au titre de litiges, contentieux et actions de réclamation de la part de tiers,
- l'effet probable des garanties données par le Groupe lors de cessions d'immobilisations ou de filiales.

1.18 Tableau des flux de trésorerie

Les dotations nettes aux provisions pour dépréciation des actifs circulants sont maintenues en déduction de la capacité d'autofinancement parce qu'elles ont la nature de charges décaissables.

Les effets sur les flux de trésorerie de la détention d'actions d'autocontrôle sont présentés sur une ligne distincte « Incidence de la détention des actions d'autocontrôle ». Ces effets résultent d'une part, de la dépréciation des actions d'autocontrôle classées en valeurs mobilières de placement et d'autre part, de l'impact sur la trésorerie du Groupe des achats d'actions d'autocontrôle classées en diminution des capitaux propres dans les comptes consolidés.

1.19 EBITDA

Cet indicateur financier correspond au résultat d'exploitation augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs immobilisés d'exploitation comptabilisées en résultat d'exploitation.

1.20 Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Les produits et charges exceptionnels du compte de résultat consolidé incluent les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires et les éléments extraordinaires.

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise soit parce qu'ils sont anormaux dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils surviennent rarement (Note 5).

1.21 Résultat par action

Le résultat net par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Tous les titres donnant un droit illimité aux bénéfices sont pris en considération. Les actions de la société consolidante détenues par les sociétés consolidées sont exclues du nombre moyen pondéré d'actions en circulation. En revanche, les actions propres destinées aux salariés ou à des régularisations de cours et classées en valeurs mobilières de placement sont maintenues au dénominateur (Note 1.13).

Le résultat net dilué par action est calculé en retenant l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument, compte tenu des conditions existant à la date de clôture et en excluant les instruments antidilutifs.

Lorsque les fonds correspondant à la création potentielle d'actions sont recueillis dès la date d'émission des instruments dilutifs (cas des obligations convertibles), le numérateur est égal au résultat net avant dilution augmenté des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion, pour leur montant net d'impôt.

Lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options de souscription), ils sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché – à la date de clôture de l'exercice ou au cours moyen du dernier mois s'il est jugé plus représentatif – et ce uniquement si celui-ci est supérieur au prix d'exercice du droit.

Dans les deux cas, les fonds sont pris en compte prorata temporis lors de l'année d'émission des instruments dilutifs et au premier jour de l'exercice pour les années suivantes.

En cas de résultat exceptionnel significatif, un résultat net hors éléments exceptionnels par action est calculé en corrigeant le résultat net (part du Groupe) des éléments exceptionnels pour leur montant net d'impôt et d'intérêts minoritaires.

1.22 Recours à des estimations

La préparation des états financiers, établis conformément aux principes comptables généralement admis, conduit la

Direction à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les états financiers, notamment en ce qui concerne les provisions pour risques, les impôts différés actifs et les écarts d'acquisition et parts de marché.

2. Evolution du périmètre de consolidation

2.1 Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe Pinault-Printemps-Redoute établis au 31 décembre 2003 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en annexe.

2.2 Faits marquants

Cession de Guilbert

En mai 2003, le Groupe a cédé au groupe américain Office Depot son enseigne Guilbert. La valeur d'entreprise de l'ensemble cédé à Office Depot s'élève à 815 millions d'euros, correspondant au rachat de l'ensemble des activités de Guilbert sans endettement. Un complément de prix de 40 millions d'euros sera versé par l'acheteur au Groupe si l'action Office Depot dépasse 20 dollars durant 5 jours consécutifs au cours des 18 mois à compter du 23 mai 2003.

Le résultat consolidé de cession a été calculé conformément à l'avis adopté par le Comité d'Urgence en date du 21 décembre 2000 (avis n° 2000-E) : les écarts d'acquisition initialement imputés sur les capitaux propres en 1998 et 1999 sur la quote-part de l'acquisition Guilbert financée au moyen d'émission d'actions Pinault-Printemps-Redoute et d'actions propres Pinault-Printemps-Redoute, soit 376 millions d'euros en valeur nette à la date de cession, ont augmenté directement la prime d'émission, corrigeant ainsi l'imputation initiale en diminution de celle-ci et permettant de reconstituer un résultat de cession identique à celui qui aurait été obtenu en l'absence d'imputation.

Cette opération s'est traduite par une moins-value avant impôt de 264,1 millions d'euros et de 110,9 millions d'euros après impôts.

Cession de Pinault Bois & Matériaux

En juin 2003, le Groupe a cédé au groupe britannique Wolseley son enseigne Pinault Bois & Matériaux. La valeur d'entreprise de l'ensemble cédé à Wolseley s'élève à 565 millions d'euros correspondant au rachat de l'ensemble des activités de Pinault Bois & Matériaux sans endettement.

Cette opération s'est traduite par une plus-value avant impôt de 96,4 millions d'euros et de 62,3 millions d'euros après impôts.

Cession de 14,5 % des activités de crédit à la consommation

Dans le cadre de l'accélération de la montée en puissance de Crédit Agricole SA dans les activités de crédit à la consommation, le Groupe a cédé 14,5 % des sociétés Finaref et Finaref Nordic à Crédit Agricole SA en décembre 2003 pour un montant de 371,6 millions d'euros.

Cette opération s'est traduite par une plus-value avant impôt de 190,3 millions d'euros et de 125,7 millions d'euros après impôts.

2.3 Principales variations du périmètre de consolidation

Entrées dans le périmètre de consolidation

Les entrées dans le périmètre de consolidation du Groupe n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers au 31 décembre 2003.

Rachat d'intérêts minoritaires

Au cours de l'exercice 2003, le Groupe a renforcé sa participation dans Gucci Group. Le pourcentage d'intérêt du Groupe s'élève à 67,58 % au 31 décembre 2003 (54,38 % au 31 décembre 2002). Ce renforcement se traduit par un investissement financier de 1 223,4 millions d'euros.

Cessions

Les principales opérations de cessions du Groupe concernent :

■ La cession de Guilbert (Note 2.2) en mai 2003.

L'impact sur les principaux agrégats financiers aux 31 décembre 2003 et 2002 est résumé comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	Guilbert	
	Décembre 2003	Décembre 2002
Impact sur le compte de résultat consolidé		
Chiffre d'affaires	550,4	1 702,2
Résultat d'exploitation	30,3	99,5
EBITDA	38,5	121,3
Résultat net part du groupe (1)	3,1	197,3
Impact sur le bilan consolidé (2)		
Capitaux engagés	734,3	536,8
dont écarts d'acquisition nets (3)	453,6	445,6
dont autres actifs immobilisés	83,3	91,5
dont BFR	197,4	(0,3)
Endettement financier net	216,9	98,9
Provisions pour risques et charges	69,6	71,4
Impact sur le tableau des flux de trésorerie consolidé		
Capacité d'autofinancement	18,1	43,3

(1) Le résultat net part du groupe inclut en 2002 la plus-value sur la cession de la branche "Vente à Distance".

(2) Contribution au bilan du Groupe à la date de cession.

(3) Hors écarts d'acquisition initialement imputés sur les capitaux propres (Note 2-2).

■ La cession de Pinault Bois & Matériaux (Note 2.2) en juin 2003.

L'impact sur les principaux agrégats financiers aux 31 décembre 2003 et 2002 est résumé comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	Pinault Bois & Matériaux	
	Décembre 2003	Décembre 2002
Impact sur le compte de résultat consolidé		
Chiffre d'affaires	715,4	1 280,8
Résultat d'exploitation	38,5	71,4
EBITDA	46,2	86,1
Résultat net part du groupe	20,0	37,9
Impact sur le bilan consolidé *		
Capitaux engagés	477,3	379,2
dont Ecart d'acquisition nets	104,6	92,7
dont autres actifs immobilisés	107,2	111,3
dont BFR	265,5	175,2
Endettement financier net	301,9	121,7
Provisions pour risques et charges	16,3	16,7
Impact sur le tableau des flux de trésorerie consolidé		
Capacité d'autofinancement	28,4	50,8

* Contribution au bilan du Groupe à la date de cession.

■ La cession de 14,5 % des activités de crédit à la consommation (Note 2.2) en décembre 2003.

Le Groupe a consolidé à hauteur de 39 % les activités de crédit à la consommation jusqu'à la date de cession, soit le 1^{er} décembre 2003, puis à hauteur de 24,5 % sur le mois de décembre 2003.

2.4 Compte de résultat Proforma

Afin de permettre une meilleure comparaison des comptes 2003 et 2002, des comptes de résultat proforma ont été préparés selon les principes suivants :

- les sociétés cédées ou déconsolidées en 2003 et 2002 ont été déconsolidées à partir du 1^{er} janvier 2002,
- les sociétés acquises, consolidées par intégration globale pour la première fois en 2003 et au cours de l'exercice 2002, ont été intégrées sur 12 mois en 2003 et en 2002,
- pour les filiales étrangères, les postes du compte de résultat de l'exercice 2002 ont été convertis au cours de change moyen de l'exercice 2003.

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003 Proforma	2002 Proforma
Chiffre d'affaires	22 997,8	22 540,3
Coût des produits et services vendus	(14 241,1)	(13 966,6)
Marge brute	8 756,7	8 573,7
Charges de personnel	(3 291,9)	(3 204,6)
Autres produits et charges d'exploitation	(3 801,5)	(3 678,1)
EBITDA	1 663,3	1 691,0
Amortissements et dépréciations	(439,6)	(394,0)
Résultat d'exploitation	1 223,7	1 297,0

Le compte de résultat proforma de Gucci Group est établi sur une période de 12 mois du 1^{er} novembre au 31 octobre.

3. Résultat d'exploitation

3.1 Charges de personnel

La décomposition des charges de personnel par enseigne est la suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Luxe	(479,2)	(491,8)
Conforama	(420,9)	(399,8)
Fnac	(546,8)	(506,4)
Printemps	(170,4)	(171,9)
Redcats	(661,1)	(689,5)
Orcanta	(8,5)	(8,3)
CFAO	(136,5)	(128,7)
Divers	(10,0)	(5,1)
Distribution Grand Public	(1 954,2)	(1 909,7)
Holdings et autres	(22,1)	(23,1)
« Nouveau PPR »	(2 455,5)	(2 424,6)
Rexel	(852,1)	(921,4)
Autres activités	(196,2)	(517,5)
Total	(3 503,8)	(3 863,5)

Les charges de personnel comprennent 3 371,5 millions d'euros en 2003 au titre du personnel propre au Groupe dont 49,4 millions d'euros de participation des salariés (3 728,4 millions d'euros en 2002 dont 53,4 millions d'euros de participation des salariés), le solde étant essentiellement constitué de charges de personnel externe au Groupe (intérimaires, etc.).

3.2 Effectifs

L'effectif moyen du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose par enseigne de la façon suivante :

	2003	2002
Luxe	11 032	10 459
Conforama	12 043	11 617
Fnac	15 710	14 914
Printemps	4 946	5 144
Redcats	19 264	19 133
Orcanta	268	284
CFAO	9 892	9 370
Divers	245	118
Distribution Grand Public	62 368	60 580
Holdings et autres	165	162
« Nouveau PPR »	73 565	71 201
Rexel	22 140	23 772
Autres activités	5 074	13 450
Total	100 779	108 423

Les effectifs moyens des sociétés acquises en cours d'exercice sont retenus sur la période de consolidation de l'exercice concerné.

L'effectif inscrit du Groupe au 31 décembre par enseigne est le suivant :

	2003	2002
Luxe	11 132	10 860
Conforama	14 123	13 247
Fnac	18 575	18 223
Printemps	5 731	5 855
Redcats	20 795	20 760
Orcanta	379	373
CFAO	9 913	9 528
Divers	265	125
Distribution Grand Public	69 781	68 111
Holdings et autres	157	170
« Nouveau PPR »	81 070	79 141
Rexel	21 311	23 198
Autres activités	0	11 114
Total	102 381	113 453

3.3 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation hors dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs immobilisés d'exploitation se décomposent comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Investissements commerciaux et publicitaires	(1 389,7)	(1 507,5)
Frais de fonctionnement	(2 511,0)	(2 744,8)
Coûts immobiliers	(675,9)	(657,7)
Autres frais de fonctionnement	(1 835,1)	(2 087,1)
Produits et charges d'exploitation divers	(24,2)	(192,2)
Total	(3 924,9)	(4 444,5)

4. Résultat financier

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Frais financiers générés par l'endettement	(378,1)	(502,1)
Résultat financier sur actifs de trésorerie	72,1	91,7
Résultat financier sur immobilisations financières	3,5	6,8
Résultat financier sur opérations d'exploitation	(11,1)	(11,0)
Total	(313,6)	(414,6)

5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Résultat sur cessions d'actifs	66,5	1 880,5
Coûts des restructurations	(73,8)	(230,9)
Coûts des litiges et contentieux	(25,8)	(53,0)
Autres profits / (pertes) exceptionnels	2,1	(318,6)
Total	(31,0)	1 278,0

Le poste « Résultat sur cessions d'actifs » inclut notamment les éléments suivants :

2003

- un produit net de cessions d'actifs opérationnels avant impôt de 31,4 millions d'euros ;
- la plus-value de cession avant impôt réalisée sur la vente de Pinault Bois & Matériaux pour un montant de 96,4 millions d'euros ;
- la plus-value de cession avant impôt réalisée sur la vente complémentaire de 14,5 % des activités de « Crédit à la consommation » à hauteur de 190,3 millions d'euros ;
- la moins-value de cession avant impôt réalisée sur la vente des activités « Contract » de Guilbert à hauteur de 264,1 millions d'euros.

2002

- la plus-value de cession avant impôt réalisée sur la vente des activités « Vente à Distance » de Guilbert pour un montant de 355 millions d'euros ;
- la plus-value de cession avant impôt réalisée sur la vente des activités de « Crédit à la consommation » à hauteur de 1 485,7 millions d'euros.

Le poste « Coût des restructurations » concerne le pôle Distribution Grand Public (y compris les holdings) pour 19,6 millions d'euros (131,1 millions d'euros en 2002), le pôle Luxe pour 17,0 millions d'euros (néant en 2002) et Rexel pour 35,1 millions d'euros (96,1 millions d'euros en 2002).

Le poste « Coût des litiges et contentieux » inclut notamment des provisions pour risques fiscaux relatives à Rexel pour 15,2 millions d'euros en 2003.

Le poste « Autres profits / (pertes) exceptionnels » inclut notamment un produit au titre de la reprise de provision liée à l'ajustement de la valeur des actions propres Pinault-Printemps-Redoute au cours moyen du mois de décembre 2003, soit 77,96 euros, à hauteur de 22,5 millions d'euros (charge de 179,2 millions d'euros en 2002), et des dépréciations d'actifs informatiques chez Rexel à hauteur de 15,6 millions d'euros.

6. Impôt sur les bénéfices

6.1 Analyse de la charge d'impôt

La charge d'impôt sur les bénéfices s'analyse comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Résultat avant impôt*	952,2	2 690,3
Charge d'impôt courant	(154,0)	(736,7)
Impôt de distribution	(4,8)	(8,7)
(Charge)/Produit d'impôt différé	15,8	39,7
Charge totale d'impôt	(143,0)	(705,7)
Taux effectif d'imposition	15,02 %	26,23 %

* Résultat net des sociétés intégrées augmenté de la charge d'impôt sur les bénéfices.

6.2 Impôt sur les bénéfices hors éléments exceptionnels nets

La charge d'impôt sur les bénéfices hors éléments exceptionnels s'analyse comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Résultat avant impôt *	952,2	2 690,3
Résultat exceptionnel	(31,0)	1 278,0
Résultat avant impôt hors éléments exceptionnels	983,2	1 412,3
(Charge)/Produit totale d'impôt	(143,0)	(705,7)
Impôt sur résultat exceptionnel	67,5	(313,9)
(Charge)/Produit d'impôt hors éléments exceptionnels	(210,5)	(391,8)
Taux effectif d'imposition hors éléments exceptionnels nets	21,41 %	27,74 %

* Résultat net des sociétés intégrées augmenté de la charge d'impôt sur les bénéfices.

6.3 Rationalisation de la charge d'impôt

L'écart entre le taux normal d'imposition en France et le taux effectif d'imposition du Groupe s'analyse ainsi :

(EN % DU RÉSULTAT AVANT IMPÔT)	2003	2002
Taux d'impôt en France	+ 33,33 %	+ 33,33 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 9,28 %	- 6,11 %
Taux normal moyen du groupe	+ 24,05 %	+ 27,22 %
Contribution exceptionnelle de 3 % et 3,3 %	+ 0,47 %	+ 0,35 %
Effet des différences permanentes et des éléments taxés à taux réduits	- 8,35 %	- 2,88 %
Effet des différences temporaires non comptabilisées	- 0,66 %	+ 0,73 %
Création/(utilisation) de reports fiscaux déficitaires nette de l'effet des intégrations fiscales	- 0,49 %	+ 0,81 %
Taux effectif d'imposition	+ 15,02 %	+ 26,23 %

En France, le Groupe a opté pour l'intégration fiscale au sein de quatre entités : Pinault-Printemps-Redoute SA (113 sociétés), Rexel SA (18 sociétés), Gucci Group France Holding (21 sociétés) et Boucheron Holding SA (3 sociétés).

Les sociétés françaises de Guilbert et Pinault Bois & Matériaux sont sorties de l'intégration fiscale de Pinault-Printemps-Redoute SA rétroactivement au 1^{er} janvier 2003.

6.4 Déficits fiscaux reportables

La variation des déficits fiscaux reportables, n'ayant pas conduit à la comptabilisation d'impôts différés actifs, peut être résumée de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Au 1^{er} janvier	931,6	763,8
Déficits créés au titre de l'exercice	154,6	326,0
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(105,8)	(118,9)
Variations de périmètre et de change	(17,7)	(39,3)
Au 31 décembre	962,7	931,6

Au 31 décembre 2003, les économies d'impôt potentielles liées à ces déficits sont reportables selon l'échéancier suivant :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Déficits reportables avec une échéance :		
A moins de cinq ans	52,5	136,3
A plus de cinq ans	71,0	76,7
Sous-total	123,5	213,0
Déficits indéfiniment reportables	199,4	88,7
Total	322,9	301,7

7. Résultat net et résultat par action

7.1 Résultat net corrigé

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Résultat net (part du Groupe)	644,6	1 589,2
Rémunération des équivalents actions	21,5	10,7
Résultat net après correction	666,1	1 599,9

Le résultat net (part du Groupe) intègre un résultat exceptionnel de – 31 millions d'euros (1 278 millions d'euros en 2002 et – 33 millions d'euros en 2001), soit 71 millions d'euros après impôts et intérêts minoritaires (917,0 millions d'euros en 2002 et – 21,3 millions d'euros en 2001).

Hors éléments exceptionnels, le résultat net corrigé s'établit comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Résultat net (part du Groupe)	644,6	1 589,2
Eléments exceptionnels nets d'impôt et intérêts minoritaires	(71,0)	(917,0)
Résultat net hors éléments exceptionnels	573,6	672,2
Rémunération des équivalents actions	21,5	10,7
Résultat net hors éléments exceptionnels après correction	595,1	682,9

7.2 Nombre d'actions retenues

(EN ACTIONS)	2003	2002
Nombre moyen pondéré		
- d'actions ordinaires émises	122 399 272	122 394 480
- d'actions auto-détenues	(1 604 615)	(535 963)
Total avant dilution	120 794 657	121 858 517
Nombre moyen pondéré d'équivalents actions		
- obligations convertibles	10 185 053	5 307 813
- options de souscription	102 758	20 910
Total après dilution	131 082 468	127 187 240

Le cours moyen du mois de décembre 2003 (77,96 euros) a été utilisé pour le calcul des équivalents actions au 31 décembre 2003 (77,09 euros au 31 décembre 2002).

Toutes les obligations convertibles émises par Pinault-Printemps-Redoute sont considérées comme des instruments dilutifs.

8. Tableau des flux de trésorerie

8.1 Capacité d'autofinancement (CAF)

Elle se décompose comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
CAF d'exploitation	1 752,5	2 331,6
CAF financière	(299,2)	(414,1)
CAF exceptionnelle et impôt	(304,9)	(630,8)
Capacité d'autofinancement	1 148,4	1 286,7

8.2 Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

Cette variation s'analyse de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Variation du BFR d'exploitation hors concours à la clientèle	(206,7)	138,2
Variation du BFR hors exploitation	76,0	78,1
Variation du besoin en fonds de roulement	(130,7)	216,3
Variation des concours à la clientèle	(0,8)	(119,4)

Sur l'exercice 2003, l'effet de la réduction de l'encours de créances cédées est défavorable sur le BFR d'exploitation à hauteur de 72,5 millions d'euros.

Sur l'exercice 2002, l'effet de l'augmentation de l'encours de créances cédées était favorable sur le BFR d'exploitation à hauteur de 104,3 millions d'euros.

8.3 Investissement net d'exploitation

Les investissements nets d'exploitation s'analysent par enseigne comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Luxe	(266,8)	(388,6)
Conforama	(21,1)	(64,2)
Fnac	(89,4)	(100,9)
Printemps	(37,5)	22,7
Redcats	(51,2)	(38,6)
Orcanta	(0,3)	(3,5)
CFAO	(43,8)	(32,9)
Divers	(0,3)	(0,2)
Distribution Grand Public	(243,6)	(217,6)
Holdings et autres	28,5	22,2
« Nouveau PPR »	(481,9)	(584,0)
Rexel	(4,5)	(31,3)
Autres activités	(13,4)	(57,1)
Total	(499,8)	(672,4)

Les investissements en crédit-bail s'élèvent à 91,0 millions d'euros sur l'exercice 2003 (néant sur l'exercice 2002) et concernent le pôle Luxe.

8.4 Investissement financier net

L'investissement financier net se compose des éléments suivants :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Acquisitions de titres de participation	(1 327,0)	(592,3)
Cessions de titres de participation (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	1 617,2	3 382,8
Flux net sur autres immobilisations financières	2,8	(71,8)
Décalage de trésorerie	(125,9)	(202,0)
Total	167,1	2 516,7

Sur l'exercice 2003, les acquisitions de titres de participation concernent essentiellement le renforcement de la participation du Groupe dans Gucci Group pour 1 223,4 millions d'euros.

Les cessions de titres de participation (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession) concernent principalement les cessions de Guilbert à hauteur de 607,4 millions d'euros, Pinault Bois & Matériaux à hauteur de 492,7 millions d'euros, et la cession des 14,5 % des activités de crédit à la consommation pour 371,6 millions d'euros.

L'impact de ces cessions sur les principaux agrégats financiers du Groupe est résumé en Note 2.

Le décalage de trésorerie lié aux investissements financiers correspond notamment au décaissement sur le premier semestre 2003 de l'impôt lié à la cession de la branche « Vente à Distance » de Guilbert réalisée en octobre 2002 à hauteur de 67,1 millions d'euros et au décaissement d'acquisition de titres de Gucci Group effectués en décembre 2002 à hauteur de 22,2 millions d'euros.

La description des investissements financiers effectués par le Groupe au cours des trois derniers exercices est détaillée dans le paragraphe « politique d'investissement » du rapport de gestion.

8.5 Augmentations du capital

Les flux de trésorerie sur augmentations de capital s'analysent de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002
Augmentations nettes de capital de Pinault-Printemps-Redoute	0,4	
Augmentations de capital des filiales souscrites par les minoritaires	(376,6)	1,7
Total	(376,2)	1,7

Sur l'exercice 2003, le poste « augmentations de capital des filiales souscrites par les minoritaires » concerne principalement le retour sur capital initié par Gucci Group pour la part versée aux minoritaires ainsi que la part de l'augmentation de capital de Rexel non souscrite par le Groupe.

9. Ecarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles

9.1 Ecarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003			31.12.2002
	Brut	Amortissement	Net	Net
Luxe	-	-	-	-
Conforama	909,9	(101,4)	808,5	831,4
Fnac	499,2	(100,0)	399,2	411,2
Printemps	67,7	(12,9)	54,8	50,2
Redcats	867,9	(183,1)	684,8	822,5
Orcanta			-	
CFAO	130,9	(47,3)	83,6	82,7
Divers	12,9	(2,7)	10,2	11,2
Distribution Grand Public	2 488,5	(447,4)	2 041,1	2 209,2
Holdings et autres	0,3	(0,3)	-	
« Nouveau PPR »	2 488,8	(447,7)	2 041,1	2 209,2
Rexel	1 476,1	(209,3)	1 266,8	1 388,2
Autres activités	55,8	(7,7)	48,1	618,7
Total	4 020,7	(664,7)	3 356,0	4 216,1

Les principales variations s'analysent de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)

Valeur nette au 31 décembre 2002	4 216,1
Augmentations suite aux acquisitions	78,3
Diminutions suite aux cessions	(627,4)
Dont cession de Guilbert	(453,6)
Dont cession de Pinault Bois & Matériaux,	(104,6)
Dont cessions des activités de crédit à la consommation	(30,0)
Affectation des écarts d'acquisition	(5,5)
Ecart de conversion	(186,2)
Dotations aux amortissements	(119,3)
Valeur nette au 31 décembre 2003	3 356,0

9.2 Autres immobilisations incorporelles

Elles s'analysent de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)

	31.12.2003			31.12.2002
	Brut	Amortissement Dépréciation	Net	Net
Enseignes, marques et parts de marché	6 144,7	(40,5)	6 104,2	5 523,1
Fonds de commerce et droit au bail	442,9	(49,5)	393,4	395,6
Autres immobilisations incorporelles	888,4	(281,5)	606,9	720,6
Total	7 476,0	(371,5)	7 104,5	6 639,3

Les immobilisations incorporelles nettes se décomposent comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)

	2003	2002
Luxe	5 224,6	4 718,7
Conforama	486,4	491,0
Fnac	92,5	93,6
Printemps	192,2	197,0
Redcats	612,5	603,6
Orcanta	20,5	21,9
CFAO	24,8	24,9
Divers	0,3	0,2
Distribution Grand Public	1 429,2	1 432,2
Holdings et autres	4,0	4,2
« Nouveau PPR »	6 657,8	6 155,1
Rexel	446,7	458,1
Autres activités	-	26,1
Total	7 104,5	6 639,3

L'évolution du poste entre 2003 et 2002 résulte notamment de l'affectation en marque Gucci de l'écart complémentaire dégagé sur l'acquisition de titres sur l'exercice 2003. Pour assurer l'équivalence d'information sur la valorisation de la marque Yves Saint Laurent publiée par la filiale Gucci Group NV, cotée aux NYSE et AMS AEX, il est rappelé que celle-ci figure pour 941,2 millions d'euros en valeur brute dans les comptes de Gucci Group de l'exercice 2002 clos le 31 janvier 2003.

10. Evaluation des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles fait l'objet d'un examen par le Groupe suivant les principes décrits en note 1.8. Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe sont les suivants :

Pôle d'activité	Actualisation	Croissance perpétuelle
Luxe	8 % - 9,2 %	2,5 % - 3 %
Distribution Grand Public (hors zone géographique émergente*)	8,5 %	2 % - 3 %
Zone géographique émergente*	12 %	2 % - 5 %
Groupe Rexel	7,3 % - 7,9 %	2 %

* La zone géographique émergente correspond aux pays du continent africain et à certains pays d'Amérique Latine.

11. Immobilisations corporelles

La ventilation par nature des immobilisations corporelles se présente comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003			31.12.2002
	Brut	Amortissement Dépréciation	Net	Net
Terrains et constructions	1 807,6	(592,0)	1 215,6	1 331,7
Matériels et installations	2 876,0	(1 737,7)	1 138,3	1 163,0
Autres immobilisations corporelles	528,7	(214,4)	314,3	279,3
Total	5 212,3	(2 544,1)	2 668,2	2 774,0

L'évolution des immobilisations corporelles s'analyse comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	2003		
	Brut	Amortissement Dépréciation	Net
Solde début d'exercice	5 466,3	(2 692,3)	2 774,0
Acquisitions	661,8		661,8
Sorties	(341,2)	175,5	(165,7)
Ecarts de conversion	(153,6)	87,7	(65,9)
Variations de périmètre	(421,0)	268,3	(152,7)
Dotation aux amortissements		(383,3)	(383,3)
Solde fin d'exercice	5 212,3	(2 544,1)	2 668,2
dont location financement	427,1	(134,9)	292,2

Dans le cadre de la rationalisation de son parc immobilier, le Groupe a réalisé des opérations de cessions immobilières dans les enseignes Rexel et Conforama.

Rexel a réalisé plusieurs cessions d'agences en Europe et aux Etats-Unis pour un montant global de 60 millions d'euros, dégagant une plus-value de 32,5 millions d'euros.

Conforama a réalisé plusieurs cessions d'ensembles immobiliers en France et en Suisse pour un montant global de 76 millions d'euros, dégagant une plus-value de 2,3 millions d'euros.

Ces opérations ont été accompagnées de contrats de location qualifiés de location simple au regard de la durée d'utilité par rapport à la durée de location, de la valeur actualisée des loyers rapportée à la valeur de marché des biens loués, et du caractère attractif des options d'achats accordées le cas échéant.

12. Titres mis en équivalence

La part du Groupe dans la situation nette et le résultat des sociétés consolidées par mise en équivalence est présentée ci-après :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003			31.12.2002
	Réserves	Résultat	Total	Total
Sodice Expansion	18,7	4,3	23,0	21,1
Crédit et Services Financiers	78,1	50,1	128,2	167,4
Autres (inférieurs à 10 millions d'euros)	19,9	0,5	20,4	18,8
Total	116,7	54,9	171,6	207,3

La variation des titres mis en équivalence est essentiellement liée, hors effet du résultat de la période, à la cession de 14,5 % des activités de crédit à la consommation en décembre 2003 (Note 2.2).

Les activités de Crédit et Services Financiers mises en équivalence comprennent principalement le groupe Finaref détenu par le Groupe à hauteur de 24,5 % au 31 décembre 2003 et dont les principaux agrégats financiers sont les suivants :

Bilan consolidé simplifié du groupe Finaref au 31 décembre 2003

(EN MILLIONS D'EUROS)			
Actifs immobilisés	198,3	Capitaux propres	444,3
Concours à la clientèle nets	3 859,4	Fonds pour risques bancaires généraux	38,0
Trésorerie et autres actifs	278,7	Provisions pour risques et charges	97,3
		Dettes et autres passifs	3 756,8
Total	4 336,4	Total	4 336,4

13. Titres de participation

Les titres de participation de 83,9 millions d'euros au 31 décembre 2003 sont les titres de sociétés qui répondent à l'un des critères suivants :

- le Groupe n'a ni le contrôle exclusif, ni d'influence notable sur la gestion et la politique financière,
- la possession durable des titres est estimée utile à l'activité du Groupe dans le cadre de relations durables avec les sociétés émettrices (mais leur consolidation n'aurait pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe),
- les titres ne présentent pas un caractère durable de détention.

La diminution de 44,8 millions d'euros entre le 31 décembre 2002 et 2003 s'explique principalement par des effets de change et de périmètre.

Les titres de participation dont les valeurs brutes sont individuellement supérieures à 5 millions d'euros sont les suivants :

	31.12.2003						31.12.2002
	Fraction du capital détenue directement ou indirectement	Capitaux propres de clôture	Résultat du dernier exercice	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur nette
(EN MILLIONS D'EUROS)							
Facet	10,0 %	99,3	40,3	16,9	(0,1)	16,8	16,8
Pinault-Printemps-Redoute Luxembourg	100,0 %	9,6	0,2	14,4	(4,8)	9,6	9,4
Teamtel	100,0 %	(0,1)	(1,2)	5,9	(5,9)	-	1,1
Club de Développement Pinault-Printemps-Redoute	100,0 %	4,6	-	11,8	(6,9)	4,9	4,9
GNX	6,5 %	56,1	(4,5)	8,3	(2,2)	6,1	6,5
Total				57,3	(19,9)	37,4	38,7

Le montant des titres dans des entreprises cotées détenus par le Groupe et inscrits en titres de participation n'est pas significatif au 31 décembre 2003.

14. Autres immobilisations financières

Elles s'analysent de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	31.12.2002
Prêts et créances rattachées à des participations	78,5	96,7
Placements des activités d'assurance	6,4	3,1
Autres ⁽¹⁾	95,6	123,7
Total	180,5	223,5

(1) Essentiellement constituées de dépôts de garantie.

15. Stocks et en-cours

Ils s'analysent de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	31.12.2002
Stocks commerciaux	3 584,1	3 953,4
Stocks industriels	203,4	199,4
Valeur brute	3 787,5	4 152,8
Provision pour dépréciation	(370,0)	(409,5)
Total	3 417,5	3 743,3

16. Créances d'exploitation et hors exploitation

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	31.12.2002
Créances clients et comptes rattachés - Brut	1 831,5	2 105,1
Autres créances d'exploitation - Brut	1 623,8	1 728,1
Provision pour dépréciation	(286,7)	(318,4)
Créances d'exploitation	3 168,6	3 514,8
Concours à la clientèle - Brut	460,4	494,9
Provision pour dépréciation	(20,5)	(25,4)
Concours à la clientèle	439,9	469,5
Créances sur cessions d'actifs immobilisés - Brut	3,3	15,1
Créances diverses - Brut	600,1	647,3
Impôts différés actif	569,0	622,4
Provision pour dépréciation	(193,1)	(191,2)
Créances hors exploitation	979,3	1 093,6
Total	4 587,8	5 077,9

17. Dettes d'exploitation et hors exploitation

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	31.12.2002
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 870,1	4 330,6
Avances et acomptes reçus	78,6	192,8
Autres dettes d'exploitation	2 031,6	2 034,2
Dettes d'exploitation	5 980,3	6 557,6
Dettes sur immobilisations	121,2	516,4
Dettes diverses hors exploitation	659,6	510,3
Impôts différés passif	147,7	202,1
Dettes hors exploitation	928,5	1 228,8
Total	6 908,8	7 786,4

18. Trésorerie et assimilés

18.1 Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	31.12.2002
Créances à court terme sur cessions d'actifs ⁽¹⁾	-	1 857,4
Obligations	212,6	248,9
Titres de créances négociables	95,4	70,6
SICAV, Fonds Communs de Placement, actions et assimilés	1 530,9	2 979,7
Actions propres Pinault-Printemps-Redoute	552,3	526,6
Provision pour dépréciation	(186,6)	(219,3)
Valeurs mobilières de placement ⁽²⁾	2 204,6	3 606,5
Dépôts à court terme	726,9	1 396,2
Autres disponibilités	137,9	153,4
Disponibilités	864,8	1 549,6
Total	3 069,4	7 013,5

(1) Les créances à court terme sur cessions d'actifs concernaient en 2002 les cessions au sein du Pôle Crédit et Services Financiers.

(2) Les titres Pinault-Printemps-Redoute auto-détenus au 31 décembre 2003 destinés aux salariés figurent dans cette rubrique pour 104,8 millions d'euros en valeur nette représentant 1 345 050 actions et ceux relatifs au maintien de cours figurent pour 267,9 millions d'euros en valeur nette représentant 3 435 947 actions. Les titres Gucci Group auto-détenus au 31 décembre 2003 destinés aux salariés figurent dans cette rubrique pour 206 millions d'euros en valeur nette représentant 2 971 176 actions.

Pinault-Printemps-Redoute a donné mandat le 28 mai 2003 à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (A.F.E.I.). Ce contrat a été doté lors de sa mise en place d'un montant global de 30 millions d'euros, pour moitié en espèces et moitié en titres Pinault-Printemps-Redoute.

Concernant les titres Pinault-Printemps-Redoute, les acquisitions de l'exercice ont porté sur 1 942 464 titres (dont 1 262 980 titres dans le cadre du mandat) et les cessions sur 1 315 500 titres intégralement réalisées dans le cadre du mandat. La provision pour dépréciation a été actualisée sur la base du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice et s'élève à 179,6 millions d'euros.

18.2 Analyse par devise

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	%	31.12.2002	%
Euro	2 571,1	83,8 %	6 248,6	89,1 %
Dollar américain	3 03,7	9,9 %	412,0	5,9 %
Franc suisse	54,5	1,8 %	48,9	0,7 %
Dollar australien	23,6	0,8 %	30,5	0,4 %
Livre sterling	22,3	0,7 %	36,7	0,5 %
Franc CFA	11,4	0,4 %	13,6	0,2 %
Couronne suédoise	9,7	0,3 %	89,6	1,3 %
Autres devises	73,1	2,3 %	133,6	1,9 %
Total	3 069,4		7 013,5	

19. Capitaux propres

19.1 Capitaux propres – Part du Groupe

Les informations concernant la composition et l'évolution du capital de Pinault-Printemps-Redoute SA sont intégrées dans la partie "Renseignements de caractère général" du rapport annuel.

19.2 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires dans les sociétés consolidées par intégration globale se décomposent comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003			31.12.2002
	Capitaux propres(*)	Résultat	Total	Total
Groupe Gucci	1 155,9	56,0	1 211,9	2 291,5
Groupe Rexel	395,6	19,6	415,2	332,7
Groupe CFAO	72,5	22,4	94,9	86,3
Divers	7,3	2,2	9,5	8,1
Total	1 631,3	100,2	1 731,5	2 718,6

(*) Y compris les écarts de conversion afférents aux intérêts minoritaires.

20. Provision pour retraites et engagements assimilés

La situation en matière d'engagements de retraite et de prévoyance ou d'indemnités de fin de carrière du Groupe est la suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	31.12.2002
Engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite et engagements assimilés	578,2	583,1
Juste valeur des actifs	(277,0)	(252,0)
Situation financière nette	301,2	331,1
Ecarts actuariels	(135,2)	(135,5)
Dette totale	166,0	195,6
- dont provision pour retraites et engagements assimilés	166,0	191,0
- dont autres dettes de personnel	-	4,6

La variation de la provision pour retraites et engagements assimilés s'établit à 25 millions d'euros, dont 27,1 millions d'euros au titre de la dotation de l'exercice, 22,4 millions d'euros au titre de la reprise de l'exercice liée aux prestations, et 29,7 millions d'euros liés aux variations de périmètre et d'écarts de conversion.

La charge de l'exercice 2003 relative aux régimes à prestations définies s'est élevée à 27,1 millions d'euros et s'analyse ainsi (en millions d'euros) :

■ coût des services de période	17,0
■ charge d'intérêt	27,3
■ rendement des actifs	(18,2)
■ amortissement des écarts actuariels	1,0

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	Zone Euro		Royaume-Uni		Amérique du Nord	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Taux d'actualisation	5 % - 5,25 %	5,75 %	5,3 % - 5,5 %	5,50 %	6 %	6,75 % - 7 %
Taux de rendement des actifs	3,5 % - 6 %	6 %	6,7 % - 7,5 %	7 %	7,75 %	8,5 % - 9 %
Taux d'augmentation des salaires	2,5 % - 3 %	1,5 % - 3 %	3 % - 3,7 %	3 % - 4,3 %	3,5 %	3 %

Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement des obligations des entreprises de première qualité (notation AA) d'une maturité équivalente aux plans évalués.

Le taux de rendement des actifs résulte de la rentabilité moyenne pondérée des différents types de placements des fonds. Le taux d'actualisation est retenu pour les placements à taux fixe, les placements en actions étant majorés d'une prime de risque. Le taux de croissance des salaires prend en compte l'inflation et divers autres facteurs tels que le mérite et les promotions.

21. Autres provisions pour risques et charges

Elles s'analysent de la façon suivante :

	31.12.2002	Dotation	Reprise		Ecart de conversion	Variation de périmètre	Autres	31.12.2003
(EN MILLIONS D'EUROS)			utilisée	non utilisée				
Provisions pour restructurations	117,0	38,6	(47,4)	(0,9)	(0,8)	(27,7)	(4,7)	74,1
Provisions pour litiges et contentieux	123,7	36,4	(7,0)	(6,7)	(0,1)	(7,1)	5,7	144,9
Provisions techniques des activités d'assurances	3,1	3,3						6,4
Autres provisions	183,3	65,7	(21,5)	(9,5)	(2,7)	(30,1)	(17,8)	167,4
Provisions pour risques et charges	427,1	144,0	(75,9)	(17,1)	(3,6)	(64,9)	(16,8)	392,8
Impact résultat		(144,0)		17,1				(126,9)
- Sur le résultat d'exploitation		(12,3)		8,0				(4,3)
- Sur le résultat financier		(24,5)						(24,5)
- Sur le résultat exceptionnel		(107,2)		9,1				(98,1)
- Sur l'impôt								

Les dotations aux provisions pour restructurations de 38,6 millions d'euros concernent principalement le pôle Luxe pour 7,8 millions d'euros et Rexel pour 28,0 millions d'euros. Elles couvrent notamment chez Rexel les coûts des fermetures d'agences en Allemagne et les charges liées à la mise en œuvre d'un contrat d'infogérance en France. Les reprises de provisions pour restructurations de 47,4 millions d'euros sont imputables à hauteur de 37,0 millions d'euros à Rexel sur les dépenses réalisées en 2003 au titre du plan de restructuration défini en 2002.

Les dotations aux provisions pour litiges et contentieux de 36,4 millions d'euros concernent principalement des litiges avec les salariés et les contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays. Les dotations aux autres provisions couvrent notamment les risques liés aux garanties de passif et les charges connexes liées aux cessions d'actifs. L'effet des variations de périmètre provient principalement des cessions de Guilbert et Pinault Bois & Matériaux.

La colonne « Autres » correspond notamment à des transferts dans les rubriques de provisions pour dépréciation d'actifs sur Rexel.

22. Dettes financières

22.1 Analyse des catégories de dettes par échéance de remboursement

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts obligataires convertibles	1 242,8	14,5	-	-	148,8	1 079,5	-
Autres emprunts obligataires	2 131,7	485,4	838,9	3,5	4,1	49,8	750,0
Lignes de crédit confirmées	1 791,6	488,0	831,5	125,0	246,8	100,3	-
Utilisation de lignes de crédit non confirmées	265,0	265,0	-	-	-	-	-
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	1 967,2	1 169,9	49,9	400,7	22,1	172,0	152,6
Découverts bancaires et avances en devises	213,4	213,4	-	-	-	-	-
Dettes bancaires et assimilées	7 611,7	2 636,2	1 720,3	529,2	421,8	1 401,6	902,6
Billets de trésorerie	613,0	613,0	-	-	-	-	-
Participation des salariés	68,8	17,1	12,9	10,6	13,3	14,9	-
Dettes financières diverses	19,4	2,2	16,3	0,2	0,3	0,3	0,1
Dettes de crédit-bail	228,2	26,0	25,7	26,2	21,5	19,0	109,8
Total	8 541,1	3 294,5	1 775,2	566,2	456,9	1 435,8	1 012,5
%		38,6%	20,8%	6,6%	5,3%	16,8%	11,9%

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2002	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts obligataires convertibles	1 990,5	1 990,5	-	-	-	-	-
Autres emprunts obligataires	1 634,9	253,4	486,5	840,0	4,5	4,8	45,7
Lignes de crédit confirmées	5 500,9	787,9	472,6	2 470,7	458,5	1 240,6	70,6
Utilisation de lignes de crédit non confirmées	291,8	290,3	1,5	-	-	-	-
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	1 569,0	341,5	783,4	33,3	330,9	9,4	70,5
Découverts bancaires et avances en devises	623,0	623,0	-	-	-	-	-
Dettes bancaires et assimilées	11 610,1	4 286,6	1 744,0	3 344,0	793,9	1 254,8	186,8
Billets de trésorerie	525,6	525,6	-	-	-	-	-
Participation des salariés	77,0	28,1	12,2	10,5	12,3	13,9	-
Dettes financières diverses	28,1	3,8	0,2	24,0	0,1	-	-
Dettes de crédit-bail	191,0	42,4	25,9	25,5	25,6	23,5	48,1
Total	12 431,8	4 886,5	1 782,3	3 404,0	831,9	1 292,2	234,9
%		39,3%	14,3%	27,4%	6,7%	10,4%	1,9%

En 2003, les emprunts obligataires représentent 39,5 % de la dette brute contre 29 % en 2002. Par ailleurs, au 31 décembre 2003, le Groupe bénéficie de lignes de crédit confirmées pour 7 686 millions d'euros dont 5 894 millions d'euros ne sont pas utilisés.

L'endettement brut de Rexel et Gucci Group s'élève respectivement à 604,9 millions d'euros et 1 878,2 millions d'euros à la date de clôture.

Les tirages à court terme sur des lignes adossées à des crédits confirmés à plus d'un an sont classés dans les échéances à plus d'un an.

22.2 Analyse par devise de remboursement

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	%	31.12.2002	%
Euro	6 796,0	79,6 %	10 786,4	86,8 %
Yen	639,2	7,5 %	621,0	5,0 %
Dollar américain	443,1	5,2 %	390,7	3,1 %
Franc suisse	209,4	2,4 %	125,6	1,0 %
Livre sterling	192,4	2,2 %	71,2	0,6 %
Franc CFA	79,1	0,9 %	75,8	0,6 %
Couronne suédoise	13,5	0,2 %	94,3	0,8 %
Autres devises	168,4	2,0 %	266,8	2,1 %
Total	8 541,1		12 431,8	

Ces informations tiennent compte des opérations de couverture de change en cours (Note 23).

22.3 Analyse par taux d'intérêt

	2003	2002
Taux d'intérêt moyen - fixe	3,8 %	3,4 %
Taux d'intérêt moyen - variable	3,1 %	3,9 %
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	3,4 %	3,6 %
% Endettement financier net moyen à taux fixe	48 %	49 %
% Endettement financier net moyen à taux variable	52 %	51 %

Ces taux moyens sont déterminés sur la base des encours moyens de l'endettement financier net constaté sur chaque exercice et dont les charges nettes sont comptabilisées en résultat financier sur l'exercice concerné.

Les données sur les taux d'intérêt tiennent compte des opérations de couverture en cours (Note 23).

La baisse de 0,20 % du taux moyen s'explique principalement par le double effet de la baisse des taux de référence variable de la dette, conjuguée à la hausse des conditions de refinancement de l'endettement fixe à long terme, conséquence des remboursements au cours de l'exercice 2003 des OCEANE émises par Pinault-Printemps-Redoute en 1999 et 2001 :

- OCEANE à échéance janvier 2003 pour un montant de 1 128 millions d'euros, au taux de rendement actuariel de 2,5 %,
- OCEANE à échéance janvier 2007 à hauteur de 696,4 millions d'euros par l'exercice partiel du put investisseur en mai 2003, au taux de rendement actuariel de 1,5 %.

Ces deux emprunts ont été refinancés par la mise en place d'une nouvelle OCEANE, échéance janvier 2008, d'un montant de 1 079,5 millions d'euros au taux actuariel de 3,625 % et l'émission d'un emprunt obligataire de 750 millions d'euros, échéance janvier 2009, portant coupon à 5 %.

22.4 Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

Emprunts obligataires convertibles, échangeables ou remboursables en actions émis par Pinault-Printemps-Redoute SA

(EN EUROS)					
Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
Fixe 1,50 % ⁽¹⁾	08/11/2001	Swap taux variable Euribor 1 mois à hauteur de 149 M€	01/01/2007	163 284 550,00	862 519 612,50
Fixe 2,50 % ⁽²⁾	21/05/2003	-	01/01/2008	1 079 500 000,00	-

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (OCEANE) émis le 8 novembre 2001, pour un montant de 1 380 000 050 euros, représenté par 8 492 308 obligations de 162,50 euros nominal.

Conversion et/ou échange en actions : jusqu'au 31 décembre 2001 à raison de 1,157 actions par obligation, et à compter du 1^{er} janvier 2002 à raison de 1 action pour 1 obligation.

Amortissement normal : amortissement en totalité le 1^{er} janvier 2007 au prix de 162,50 euros.

Amortissement anticipé au gré des porteurs : le 8 novembre 2004 au pair majoré des intérêts courus.

Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion : 1,5 %.

Le solde au 31.12.2003 intègre :

- la conversion en 2001 de 3 077 000 obligations par Artémis,
- le rachat en 2002 de 107 422 obligations pour 17 456 075 euros,
- le rachat en 2003 de 17 609 obligations pour 2 861 462,50 euros,
- le remboursement anticipé, après exercice du Put investisseur en 2003 de 4 285 376 obligations pour 696 373 600 euros.

Swap de l'emprunt : l'OCEANE a fait l'objet d'un swap à hauteur de 149 millions d'euros afin de rendre variable le taux et d'en pérenniser la maturité.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (OCEANE) émis le 21 mai 2003, représenté par 12 500 000 obligations de 86,36 euros nominal.

Conversion et/ou échange en actions : à tout moment à compter du 21 mai 2003 à raison d'une action par obligation.

Amortissement normal : les obligations seront remboursées en totalité le 1^{er} janvier 2008 au prix de 91,4 euros par obligation, soit environ 105,535 % de la valeur nominale des obligations.

Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion : 3,6250 %.

Emprunts obligataires émis par Pinault-Printemps-Redoute SA

(EN EUROS)					
Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
Zéro coupon ⁽¹⁾	30/01/1998	swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	31/01/2005	106 714 312,07	106 714 312,07
Fixe 5,20 % ⁽²⁾	27/05/1998	swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	27/05/2005	304 898 034,48	304 898 034,48
Variable Euribor 3 mois + 0,50 % ⁽³⁾	13/07/2001	-	13/07/2004	300 000 000,00	300 000 000,00
Fixe 5 % ⁽⁴⁾	23/07/2003	swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 M€	23/01/2009	750 000 000,00	-

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé représenté par 70 000 obligations de 1 524,49 euros nominal.

Remboursement : le 31 janvier 2005 à un prix de remboursement qui ne pourra en aucun cas être inférieur à 100 % ni supérieur à 228 % de la valeur nominale de l'obligation. Le prix de remboursement compris entre ces deux bornes découle d'une formule d'indexation sur le taux de croissance du titre Pinault-Printemps-Redoute SA.

Taux de rendement actuariel brut : entre 0 % et 12,5 % selon le cours de l'action Pinault-Printemps-Redoute SA.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire classique représenté par 400 000 obligations de 726,25 euros nominal.

Remboursement : en totalité le 27 mai 2005.

Taux de rendement actuariel brut : 4,99 %.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 13 juillet 2001, représenté par 300 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 13 juillet 2004.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 juillet 2003, représenté par 750 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 23 janvier 2009.

Emprunt obligataire émis par Caumartin Participations

(EN EUROS)					
Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
5,2075 % (1)	10/07/2001	swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 350 M€	11/07/2005	424 743 760,00	424 743 760,00

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 10 juillet 2001, représenté par 424 743 760 obligations de 1 euro nominal.
Remboursement : en totalité le 11 juillet 2005.
Intérêt annuel : 5,2075 %, partiellement indexé sur l'évolution du cours de l'action Pinault-Printemps-Redoute SA.

Emprunts obligataires émis par Rexel SA

(EN EUROS)					
Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
zéro coupon (1)	11/05/1998	swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	11/05/2008	45 734 705,17	45 734 705,17
Fixe 4,80 % (2)	15/07/1998	swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 122 M€	03/08/2004	182 938 820,69	182 938 820,69

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé, émis le 11 mai 1998, représenté par 300 000 obligations de 152,45 euros nominal.
Remboursement : le 11 mai 2008 à un prix de remboursement qui ne pourra en aucun cas être inférieur à 121,9 % ni supérieur à 260 % de la valeur nominale de l'obligation. Le prix de remboursement compris entre ces deux bornes découle d'une formule d'indexation sur le taux de croissance du titre Rexel SA.
Taux de rendement actuariel brut : entre 2 % et 10,03 % selon le cours de l'action Rexel SA.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire classique représenté par 240 000 obligations de 726,25 euros nominal.
Remboursement : en totalité au pair le 3 août 2004.

22.5 Principaux emprunts à long et moyen terme et lignes de crédit confirmées

a. Détail des principaux emprunts à long et moyen terme

Le Groupe dispose notamment des emprunts suivants :

Emprunts à long et moyen terme contractés par Pinault-Printemps-Redoute SA

(EN EUROS)					
Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
Variable Euribor + 0,41 % (1)	13/12/1999	-	25/11/2004	750 000 000,00	750 000 000,00
Variable Euribor 1 an + 0,55 % (2)	05/03/2003	-	05/03/2004	326 974 912,50	-

(1) Financement structuré : prêt titrisé dans le FCC Pinault-Printemps-Redoute 11/99 dont l'intégralité des parts est souscrite par Armoris Finance SA, société qui opère son refinancement par émission de billets de trésorerie et dispose d'une notation A1/Pl.

(2) En mars 2003, Pinault-Printemps-Redoute SA a contracté un emprunt bancaire de 654 millions d'euros à échéance mars 2004 remboursé partiellement en 2003 pour 327 millions d'euros. Le solde de cet emprunt non encore échu au 31/12/2003 est de 327 millions d'euros. Cet emprunt faisait l'objet d'un nantissement des titres Finaref détenus correspondant à 29 % du capital restant à céder. Au 31/12/2003, ce nantissement a été réduit à hauteur de 14,50 % du capital de Finaref dont la cession est prévue pour mars 2004.

Emprunts à long et moyen terme contractés par PPR Finance

(EN EUROS)					
Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
Fixe 5,45 %	16/06/1998	-	16/06/2006	30 642 252,46	30 642 252,46
Variable Euribor 3 mois + 0,40 %	16/06/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	16/06/2010	52 594 910,95	52 594 910,95
Fixe 5,46 %	16/06/1998	-	16/06/2006	9 146 941,03	9 146 941,03
Fixe 5,50 %	16/06/1998	-	16/06/2006	9 146 941,03	9 146 941,03
Fixe 5,20 %	15/09/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	15/09/2006	15 244 901,72	15 244 901,72
Fixe 5,30 %	01/12/1998	-	01/12/2006	50 308 175,69	50 308 175,69
Fixe 5,39 %	01/12/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	01/12/2006	17 531 636,98	17 531 636,98
Variable Euribor 3 mois + 0,50 %	25/09/2001	-	25/09/2006	170 000 000,00	170 000 000,00

Emprunt à long et moyen terme contracté par Redcats Finance UK

(EN EUROS)					
Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
Variable taux de marché + 0,42 % ⁽¹⁾	28/10/2003	-	28/10/2008	150 113 507,00	-

(1) Titrisation mise en place par Redcats Finance UK pour un montant de 108 millions de livres sterling (153,2 millions d'euros). Le montant utilisé au 31.12.2003 est de 105,8 millions de livres sterling (150,1 millions d'euros).

Emprunts à long et moyen terme contractés par Gucci Group

(EN EUROS)					
Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
Variable taux de marché + 0,6875%	15/05/2003	-	18/05/2013	45 600 000,00	-
Variable Libor+1% ⁽¹⁾	08/08/2003	-	15/08/2013	38 719 669,59	-

(1) Emprunt contracté par Gucci America Inc. pour un montant de 45 millions de dollars (38,7 millions d'euros).

Emprunt à long et moyen terme contracté par Rexel SA

(EN EUROS)					
Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
Fixe 4,4005 % ⁽¹⁾	23/07/1999	swap taux variable Euribor 6 mois pour la totalité	30/03/2006	51 675 337,38	70 803 438,30

(1) Emprunt syndiqué contracté le 23 juillet 1999 pour un montant de 126 432 641 euros, s'amortissant régulièrement jusqu'au 30 mars 2006.

Emprunt à long et moyen terme contracté par Conforama Italia SpA

(EN EUROS)					
Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
Variable Euribor 6 mois + 1 % ⁽¹⁾	21/12/1999	-	31/12/2009	48 202 643,91	56 236 417,89

(1) Emprunt syndiqué contracté le 21 décembre 1999 pour un montant de 72 303 966 euros, s'amortissant régulièrement jusqu'au 31 décembre 2009.

b. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

■ Le Groupe dispose au 31 décembre 2003 de 7 686 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 7 701 millions d'euros au 31 décembre 2002.

■ Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2003 s'élève à 5 894 millions d'euros contre 2 200 millions d'euros au 31 décembre 2002.

c. Répartition des lignes de crédits confirmées

Pinault-Printemps-Redoute SA et PPR Finance : 4 844 millions d'euros, dont 3 495 millions d'euros à plus d'un an et dont la durée de vie moyenne est de 2,35 ans. Pinault-Printemps-Redoute SA dispose notamment de 2 999 millions d'euros de crédits syndiqués dont 1 000 millions d'euros à échéances juillet et octobre 2004 et 1 999 millions d'euros à échéances octobre 2005 et octobre 2007.

Le Groupe s'est engagé à respecter certains ratios financiers (Endettement Financier Net Consolidé / EBITDA Consolidé, EBITDA Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés et Endettement Financier Net Consolidé / Capitaux Propres Consolidés) jusqu'à l'échéance du crédit. En 2003, les agrégats utilisés pour le calcul de ces ratios ont été redéfinis à effet du 30 juin 2004 de façon à être en adéquation avec l'évolution stratégique du Groupe et la volonté de cession de Rexel. Les définitions des agrégats (Endettement Financier Net Consolidé, EBITDA Consolidé, Frais Financiers Nets Consolidés) retiennent désormais jusqu'en 2005 la participation du Groupe dans Rexel comme une valeur mobilière de placement, valorisée au cours de bourse pour leur calcul. Ces modalités permettent à Pinault-Printemps-Redoute de ne pas être dépendant de la cession de Rexel pour le respect de ses ratios. La marge applicable sur les mobilisations est indexée sur le niveau de notation du Groupe.

Rexel SA : 1 114 millions d'euros, avec une durée de vie moyenne de 3,11 ans, dont 66 millions d'euros sur Finelec BV et 950 millions d'euros, sous forme de crédits syndiqués dont 450 millions mis en place le 22 octobre 2003 à échéance octobre 2008 et 500 millions à échéance septembre 2005. Rexel s'est engagé à respecter certains ratios financiers (Endettement Financier Net Consolidé/EBITDA Consolidé, EBIT Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés et Endettement Financier Net Consolidé / Capitaux Propres Consolidés) jusqu'à l'échéance des crédits. La marge applicable aux crédits est indexée sur le niveau du ratio Endettement Financier Net Consolidé / EBITDA Consolidé.

Redcats : 175 millions de dollars (138,6 millions d'euros) sur Brylane avec une durée de vie moyenne de 2,93 ans.

Gucci Group NV : 1 589 millions d'euros avec une durée de vie moyenne de 1,93 an, dont 666,7 millions d'euros de crédit syndiqué contracté le 21 juillet 2000. Gucci Group NV s'est engagé à respecter certains ratios financiers (Endettement Financier Net Consolidé / EBITDA Consolidé, EBITDA Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés et Endettement Financier Net Consolidé / Capitaux Propres Consolidés) jusqu'à l'échéance du crédit.

Les lignes de crédit confirmées du Groupe contiennent les clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (pari passu), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (« negative pledge ») et défaut croisé (« cross default »). Toutes les clauses financières et juridiques du Groupe sont respectées au 31 décembre 2003.

23. Expositions aux risques de change et de taux d'intérêt

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2003 liés aux activités de trésorerie du Groupe s'analysent de la façon suivante :

23.1 Exposition aux risques de taux d'intérêt

Le groupe Pinault-Printemps-Redoute utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses actifs et passifs financiers, en particulier de sa dette financière, des instruments dont les en-cours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	31.12.2002
Swaps prêteurs « taux fixe »	2 302	4 159
Swaps emprunteurs « taux fixe »	1 024	3 598
Achat de FRA's	0	103
Vente de FRA's	0	103
Achat de collars	534	538
Achat de caps	540	796
Autres instruments de taux d'intérêt (*)	58	137

(*) Dont opérations de swaps de taux variable / variable.

Dans le cadre de l'application de la politique de couverture du risque de taux, ces instruments ont principalement pour objet de :

■ rendre variable le taux des emprunts obligataires à taux fixe : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps prêteurs du taux fixe pour 1 579 millions d'euros dont 1 411 millions pour couvrir les émissions obligataires de Pinault-Printemps-Redoute et Caumartin Participations et 168 millions pour celles de Rexel ;

■ rendre variable le taux fixe des titres de créances négociables et le taux fixe d'emprunts et de tirages de lignes de crédit ; dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps prêteurs du taux fixe pour 275 millions d'euros ;

■ fixer le taux des dettes financières contractées à taux variable : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps emprunteurs du taux fixe pour 607 millions d'euros ;

■ gérer le risque de taux des dettes financières au travers d'opérations conditionnelles : dans ce cadre, le Groupe a conclu des options pour 1 074 millions d'euros.

Par ailleurs, Pinault-Printemps-Redoute avait contracté pour le compte de Finaref, avant sa cession, des swaps de taux dont l'encours au 31 décembre 2003 ne représente plus que 416 millions d'euros en nominal contre 2 726 millions d'euros au 31 décembre 2002. Ces swaps ont fait l'objet de couvertures symétriques avec des contreparties bancaires de premier rang.

Compte tenu de ces opérations de couverture, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée après gestion, comme suit, en distinguant :

■ **les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix :**

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	Echéancier pour 2003			31.12.2002
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux fixe	285,3	39,4	245,8	0,1	555,4
Emprunts obligataires	1 592,0	200,5	1 141,5	250,0	2 071,4
Billets de trésorerie	609,4	609,4	-	-	525,6
Autres dettes financières	891,4	248,5	552,6	90,3	1 757,7
Passifs financiers à taux fixe	3 092,8	1 058,4	1 694,1	340,3	4 354,7

■ **les actifs et passifs à taux variable, exposés à un risque de cash flow :**

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	Echéancier pour 2003			31.12.2002
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux variable	2 460,7	2 329,2	121,3	10,2	4 552,1
Emprunts obligataires	1 782,5	711,1	571,4	500,0	1 554,1
Billets de trésorerie	3,6	3,6	-	-	-
Autres dettes financières	3 662,2	1 534,6	1 955,2	172,4	6 522,9
Passifs financiers à taux variable	5 448,3	2 249,3	2 526,6	672,4	8 077,0

Les actifs et passifs financiers sont constitués des éléments du bilan qui portent intérêt.

Compte tenu de cette répartition taux fixe / taux variable au 31/12/2003, une variation instantanée de 1 % des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine de 42 millions d'euros sur le résultat courant avant impôt du Groupe.

Au 31 décembre 2003, la répartition de la dette brute par type de taux avant et après prise en compte des opérations de couverture est la suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Emprunts obligataires	3 374,5	2 921,9	452,6	1 592,0	1 782,5
Lignes de crédit confirmées	1 791,6	377,9	1 413,7	654,6	1 137,0
Emprunts bancaires	1 967,2	198,0	1 769,2	165,2	1 802,0
Billets de trésorerie	613,0	271,0	342,0	609,4	3,6
Autres dettes financières	794,8	61,5	733,3	71,6	723,2
Dettes brutes	8 541,1	3 830,3	4 710,8	3 092,8	5 448,3
%		44,8 %	55,2 %	36,2 %	63,8 %

23.2 Exposition aux risques de change

Le Groupe Pinault-Printemps-Redoute utilise pour la gestion du risque de change des instruments dont les en-cours représentés par leur notionnel sont les suivants :

	31.12.2003	Euro	Dollar américain	Livre sterling	Franc suisse	Couronne suédoise	Yen	Autres devises	31.12.2002
(EN MILLIONS D'EUROS)									
Couvertures sur créances et dettes et engagements fermes pris au cours de l'exercice N									
Swaps de change	(384,9)	(55,9)	(131,6)	(45,2)	(57,1)	50,2	-	(145,3)	(1 382,4)
Contrats à terme en devises	(195,7)	-	(8,9)	(145,2)	(28,8)	(4,5)	90,1	(98,4)	118,7
Options	(800,0)	-	(425,8)	-	-	-	(374,2)	-	(940,4)
Autres instruments de couverture	(14,7)	-	-	-	-	-	0,1	(14,8)	(4,2)
	(1 395,3)	(55,9)	(566,3)	(190,4)	(85,9)	45,7	(284,0)	(258,5)	(2 208,3)
Couvertures sur engagements hautement probables de l'exercice N+1									
Contrats à terme en devises	1 955,6	-	2 111,8	(98,1)	(13,1)	(30,7)	40,5	(54,8)	237,5
Options	89,6	-	279,3	-	(35,3)	-	(154,4)	-	(120,7)
Autres instruments de couverture	(4,9)	-	-	-	-	-	-	(4,9)	-
	2 040,3	-	2 391,1	(98,1)	(48,4)	(30,7)	(113,9)	(59,7)	116,8
Total	645,0	(55,9)	1 824,8	(288,5)	(134,3)	15,0	(397,9)	(318,2)	(2 091,5)

Le Groupe utilise essentiellement des contrats de change à terme et/ou swaps de change pour couvrir ces risques commerciaux et financiers et peut être amené à mettre en place des stratégies optionnelles (achat d'options ou tunnels).

Les couvertures de change permettent notamment de couvrir des dettes ou créances en devises ou des expositions commerciales dont le caractère ferme ou hautement probable est avéré.

Dans le cadre de son engagement d'effectuer une offre publique d'achat à 85,52 USD pour une action Gucci Group, le Groupe a mis en place des couvertures de change pour couvrir son exposition au risque USD. Au 31 décembre 2003, ces couvertures s'élèvent à 2 780 millions de USD sous forme de contrats de change à terme, dont 508 millions de USD ont une composante optionnelle. En fonction de l'exercice de ces options la couverture se situera à un cours EUR/USD compris entre 1,086 et 1,096 primes d'options incluses.

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31/12/2003 :

	31.12.2003	Euro	Dollar américain	Livre sterling	Franc suisse	Couronne suédoise	Yen	Autres devises	31.12.2002
(EN MILLIONS D'EUROS)									
Actifs monétaires	476,1	4,1	277,8	19,9	21,9	1,4	0,4	150,6	871,8
Passifs monétaires	(1 583,5)	(31,0)	(401,2)	(19,9)	(327,7)	(2,2)	(649,4)	(152,1)	(1 444,9)
Exposition brute au bilan	(1 107,4)	(26,9)	(123,4)	-	(305,8)	(0,8)	(649,0)	(1,5)	(573,1)

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des valeurs mobilières de placement et disponibilités. Les passifs monétaires sont constitués des dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et dettes diverses.

23.3 Autres risques de marché – Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change et de taux d'intérêt naissant de ses activités normales ; elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan, sans risque de contrepartie. A l'exception des couvertures de change mises en place pour couvrir l'exposition au risque dollar lié à l'engagement d'effectuer une offre publique d'achat à 85,52 USD pour une action Gucci, l'incidence de l'utilisation de produits dérivés sur les résultats du Groupe n'est pas significative pour l'exercice 2003. Les plus ou moins-values différées nées des engagements et transactions futures couvertes par des produits dérivés ne sont pas significatives au 31 décembre 2003.

Compte tenu du grand nombre de clients répartis dans plusieurs types d'activités, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier.

24. Valeur de marché des instruments financiers

Les valeurs de marché sont déterminées par estimation pour la majorité des instruments financiers du Groupe, à l'exception des valeurs mobilières de placement et des emprunts obligataires cotés dont le dernier cours de cotation connu au 31 décembre 2003 est retenu.

Les méthodes retenues sont les suivantes :

Les instruments financiers inscrits à l'actif du bilan :

Compte tenu de leur caractère disponible et court terme, les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché à l'exception des valeurs mobilières de placement cotées, dont la valeur de marché a été déterminée sur la base du dernier cours de bourse connu au 31 décembre 2003.

Les instruments financiers inscrits au passif du bilan :

La valeur de marché a été déterminée pour les emprunts obligataires cotés sur la base du dernier cours de bourse en date de clôture.

Pour les autres emprunts, elle a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telle que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture.

Les instruments financiers de hors bilan :

La valeur de marché a été fournie par les établissements financiers contreparties aux transactions ou calculée à l'aide de méthodes standards de valorisation intégrant les conditions de marché en date de clôture.

(EN MILLIONS D'EUROS)

	31.12.2003		31.12.2002	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
Bilan				
Actif				
Obligations	212,6	212,6	248,9	248,9
Titres de créances négociables	95,4	95,2	70,6	70,4
Sicav, Fonds communs de placement, actions et assimilés	1 530,9	1510,1	2 979,7	2972,7
Actions propres Pinault-Printemps-Redoute	552,3	366,5	526,6	291,2
Dépôts à court terme	726,9	726,9	1 396,2	1396,2
Autres disponibilités	137,9	137,9	153,4	153,4
Passif				
Emprunts obligataires convertibles	1 242,8	1351,7	1 990,5	1995,6
Autres emprunts obligataires	2131,7	2144,2	1 634,9	1611,2
Lignes de crédit confirmées et non confirmées	2 056,6	2056,6	5 792,7	5792,7
Billets de trésorerie	613,0	613,0	525,6	525,6
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	1 967,2	1960,2	1 569,0	1549,6
Découverts bancaires et avances en devises	213,4	213,4	623,0	623,0
Participation des salariés	68,8	68,8	77,0	77,0
Dettes financières diverses	19,4	19,4	28,1	28,1
Dettes de crédit-bail	228,2	228,2	191,0	191,0
Hors bilan				
Instruments financiers de taux		30,7		21,9
Swaps prêteurs « taux fixe »		56,4		75,9
Swaps emprunteurs « taux fixe »		(34,0)		(53,1)
Contrats à terme		-		-
Collars		0,1		(4,5)
Caps		(0,4)		-
Autres instruments financiers de taux		8,6		3,6
Instruments financiers de change		(301,9)		8,8
En couverture de dettes et créances et engagements fermes :				
Swaps de change		16,4		6,2
Contrats à terme en devises		(8,2)		(1,7)
Options		59,7		60,6
Autres instruments de couverture		0,2		0,3
En couverture d'engagements hautement probables :				
Contrats à terme en devises		(328,5)		(57,9)
Options		(41,7)		1,3
Autres instruments de couverture		0,2		-

Pour les instruments financiers du bilan, la valeur de marché est présentée avant instruments de couverture.

La valeur comptable des dérivés optionnels est non significative au 31/12/2003.

25. Autres engagements hors bilan et risques éventuels

25.1 Contrats de location non capitalisables

Certaines sociétés du Groupe sont locataires d'ensembles immobiliers et/ou d'équipements selon des contrats de location irrévocables, d'une durée supérieure à un an, et pouvant comporter une clause d'indexation des loyers.

Les loyers futurs minima selon ces contrats s'analysent comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31.12.2003	31.12.2002
n+1	476,6	530,1
n+2	383,1	411,1
n+3	317,3	338,4
n+4	269,4	291,0
n+5	221,1	268,0
Au-delà	818,7	986,7
Total	2 486,2	2 825,3

25.2 Engagement d'achat de titres Gucci

25.2.1 Descriptif de l'offre et du calendrier

Dans le cadre de l'accord d'investissement stratégique amendé (Amended and Restated Strategic Investment Agreement, le « RSIA ») intervenu le 10 septembre 2001 entre Pinault-Printemps-Redoute et Gucci Group NV, Pinault-Printemps-Redoute s'est engagé à effectuer une offre publique d'achat (« l'Offre ») sur les actions Gucci à 101,5 USD avec règlement au 30 avril 2004 au plus tard.

Le 16 juillet 2003, lors de l'Assemblée Générale annuelle, les actionnaires de Gucci Group ont approuvé une distribution exceptionnelle de 13,50 euros par action sous forme de retour sur capital. En vertu de l'article 2.6 du RSIA, les administrateurs indépendants de Gucci Group ont ajusté le prix de l'Offre de 15,98 USD par action représentant d'une part l'équivalent en USD des 13,50 euros sur la base de la parité de change du jour de la distribution (2 octobre 2003) publiée par la Banque Centrale Européenne soit 15,78 USD et d'autre part, le coût du loyer de l'argent en USD déterminé par l'imputation de 2,15 % (représentant le LIBOR 3 mois du 2 octobre 2003 en USD augmenté de 100 points de base) aux 15,78 USD pour la période du 2 octobre 2003 au 30 avril

2004, soit 0,2 USD. Suite à cet ajustement et conformément au RSIA, le prix par action de l'Offre a été fixé à 85,52 USD par action.

Le 16 février 2004, Gucci Group a annoncé que suite à la notification auprès de l'Autorité des Marchés Financiers des Pays-Bas, les documents afférents à l'Offre seront déposés auprès de la Securities and Exchange Commission des États-Unis et la mise à disposition desdits documents s'effectuera dès le 1^{er} avril 2004 aux Pays-Bas. Il avait été initialement prévu que les documents de l'Offre soient disponibles le 22 mars 2004, mais il a été décidé que les actionnaires de Gucci Group seraient mieux informés dans le cadre de l'Offre en ayant pris connaissance des résultats annuels 2003 de Gucci Group, dont la publication est prévue le 1^{er} avril 2004, et desdits documents. Il est prévu que la date d'échéance de l'Offre ne dépasse pas le 29 avril 2004, avec paiement par Pinault-Printemps-Redoute aux dépositaires en date du 30 avril 2004. Si, à l'issue de l'Offre le nombre d'actions Gucci non-apportées à l'Offre est inférieur au plus élevé de (i) 15 % des actions Gucci alors émises et (ii) 15 millions d'actions Gucci, Pinault-Printemps-Redoute devra prolonger l'Offre dans les conditions prévues par la réglementation boursière applicable.

25.2.2 Evaluation de l'engagement maximal de Pinault-Printemps-Redoute

Sur la base du nombre de titres en circulation au 31 décembre 2003 et sans tenir compte des options détenues par les salariés potentiellement exerçables avant la fin de l'offre, l'engagement maximal du Groupe serait de 2,8 milliards USD.

Sur la base du nombre de titres en circulation au 31 décembre 2003 et dans l'hypothèse hautement probable où les salariés détenteurs d'options exerceraient la totalité de leurs options avant la fin de l'offre, l'engagement maximal du Groupe serait de 2,9 milliards USD en tenant compte de la trésorerie reçue lors de la levée d'options.

Le Groupe a mis en place sur l'exercice des couvertures de change afin de couvrir l'exposition au risque dollar liée à son engagement. Les montants de ces opérations de couverture sont décrits dans la note 23.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

En tenant compte de ces opérations de couverture, et sur la base d'une hypothèse de parité euro / USD identique à celle du 31 décembre 2003 sur la partie non couverte, l'engagement maximal du Groupe serait respectivement de 2,5 milliards d'euros hors prise en compte des options détenues par les salariés et exerçables avant la fin de l'offre et de 2,6 milliards d'euros après prise en compte de ces éléments et sous déduction de la trésorerie reçue lors de la levée des options.

Gucci Group détient par ailleurs des actions propres affectées explicitement aux plans d'options en faveur des salariés de Gucci Group. Conformément aux principes comptables français, ces actions sont classées en valeurs mobilières de placement dans les comptes consolidés du Groupe. Pinault-Printemps-Redoute s'est engagé auprès de Gucci Group au rachat de ces actions au prix de l'offre, soit 85,52 USD par action, dans l'hypothèse où, à l'issue de l'Offre, le nombre d'actions Gucci non-apportées à l'Offre serait inférieur au plus élevé de (i) 15 % des actions Gucci Group alors émises et (ii) 15 millions d'actions Gucci Group. Dans cette hypothèse, l'engagement complémentaire du Groupe s'élèverait à 254 millions USD.

25.3 Engagements donnés et reçus suite à la cession de l'activité « Contract » de l'enseigne Guilbert

En mai 2003, Pinault-Printemps-Redoute a cédé le contrôle de Guilbert SA à Office Depot pour une valeur d'entreprise de 815 millions d'euros. Un complément de prix de 40 millions d'euros sera versé par l'acheteur au Groupe si l'action Office Depot dépasse 20 dollars durant cinq jours consécutifs au cours des 18 mois à compter du 23 mai 2003. Des garanties de passif usuelles ont été consenties à l'acquéreur pour une durée de deux ans, sous franchise de 8 millions d'euros et plafonnées à 90 millions d'euros.

25.4 Engagements donnés et reçus suite à la cession de l'enseigne Pinault Bois & Matériaux

En juin 2003, Saprodiss SAS, filiale à 100 % de Pinault-Printemps-Redoute a cédé le contrôle de Pinault Bois & Matériaux au groupe Wolseley pour 565 millions d'euros en valeur d'entreprise. Des garanties de passif usuelles ont été consenties à l'acquéreur pour une durée de deux ans, plafonnées à 20 % du prix pour les déclarations et garanties générales et 45 % au titre des engagements hors bilan.

25.5 Engagements donnés et reçus dans le cadre des cessions au sein du pôle Crédit et Services Financiers

Dans le cadre de l'accord conclu en décembre 2002 au terme duquel le Groupe a cédé au Groupe Crédit Agricole 61 % du capital et des droits de vote de Finaref et Finaref Nordic, une option d'achat (assortie d'une option réciproque de vente) avait été consentie au Groupe Crédit Agricole respectivement par Pinault-Printemps-Redoute SA à concurrence de 29 % sous douze mois et de 10 % à échéance de vingt ans par le groupe Redcats (7,4 %), Fnac (1,2 %) et Printemps (1,4 %).

Dans le cadre de l'accélération de la montée en puissance de Crédit Agricole SA dans les activités de crédit à la consommation, le Groupe a cédé 14,5 % de son pôle Crédit et Services Financiers à Crédit Agricole SA en décembre 2003 pour un montant de 372 millions d'euros. Cette cession entre dans le cadre de l'accord signé en décembre 2002, qui prévoyait initialement le rachat par Crédit agricole SA au Groupe de 29 % sous douze mois.

Pinault-Printemps-Redoute SA bénéficie d'une option de vente et Crédit Agricole SA bénéficie d'une option d'achat sur les 14,5 % restants, à compter du 29 mars 2004 et pour une période de trois mois pour un prix égal à 372 millions d'euros.

Sur les 10 %, les options sont exerçables du 21 décembre 2022 au 20 décembre 2032 pour un montant qui sera le plus élevé entre (i) 10 % du prix global (soit 2 525 millions d'euros), majoré d'un taux d'intérêt égal à 5,20 % par an affecté d'un coefficient de 70 % et (ii) 10 % du prix global multiplié par le total des encours sains à la date d'exercice de l'option et divisé par le total des encours sains au 30 juin 2002. Le montant obtenu sera majoré de tout apport supplémentaire en fonds propres réalisé durant la période intercalaire et minoré de toute fraction des dividendes excédent 30 % du résultat net distribués par Finaref et Finaref Nordic.

25.6 Autres engagements liés à des cessions

Excepté les garanties de passif détaillées ci-dessus, des conventions de garantie de passif comportant des conditions normales ont été établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

25.7 Autres engagements donnés

25.7.1 Effets escomptés non échus

Le Groupe dispose d'effets escomptés non échus à hauteur de 19,7 millions d'euros au 31 décembre 2003.

25.7.2 Cessions de créances commerciales

Le Groupe est engagé, au travers de Rexel, dans plusieurs programmes continus de cession de créances commerciales notamment en France, au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, au Canada et en Australie et qui présentent des échéances entre 2004 et 2008 (France et Etats-Unis). Ces opérations sont réalisées sous la forme d'une cession sans recours à des fonds communs de créances ou à des organismes financiers. La gestion du recouvrement est assurée par le Groupe pour le compte du cessionnaire.

A titre de garantie donnée par le Groupe, le montant des créances cédées fait l'objet d'un règlement de prix différé, ou selon le cas, de parts subordonnées du fonds commun de créances.

Ces programmes contiennent des clauses usuelles en matière de gestion et de recouvrement et de qualité du portefeuille des créances cédées. Le non-respect de ces clauses pourrait entraîner l'arrêt du rechargement de ces programmes.

L'encours net des créances cédées figure dans le tableau des engagements hors bilan pour un montant de 770,2 millions d'euros au 31 décembre. Le montant des intérêts résiduels (prix différé et parts subordonnées) s'élève à 203,9 millions d'euros au 31 décembre 2003.

Les frais relatifs à ces programmes sont présentés en charges financières.

25.7.3 Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2003, hormis les engagements de retraite et avantages assimilés présentés dans la note 20, et l'engagement de rachat de titres Gucci Group décrit dans la note 25.2 :

	Total	Paiement dûs par période		
(EN MILLIONS D'EUROS)		A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans
Dettes financières à long terme (note 22.1)	8 541,1	3 294,5	4 234,1	1 012,5
Contrats de location simple (note 25.1)	2 486,2	476,6	1 190,9	818,7
Obligations d'achat irrévocables ⁽¹⁾	329,2	117,0	138,2	74,0
Cessions de créances (note 25.7.2)	770,2	247,3	522,9	-
Total engagements donnés	12 126,7	4 135,4	6 086,1	1 905,2
Engagement de rachat des activités de crédit à la consommation ⁽²⁾	720,6	371,6	-	349,0
Total engagements reçus	720,6	371,6	-	349,0

(1) Les obligations d'achat irrévocables comprennent notamment les redevances restant à payer au 31 décembre 2003 par Rexel à hauteur de 191,8 millions d'euros au titre de contrats de prestation de services dans le cadre de sa politique d'externalisation de ses ressources informatiques.

(2) Les engagements de rachat des activités de crédit à la consommation sont estimés selon les modalités (hors majorations) définies au paragraphe 25.5.

25.7.4 Autres engagements commerciaux

Les autres engagements commerciaux s'établissent comme suit au 31 décembre 2003 :

	Total	Montant des engagements par période		
		A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans
(EN MILLIONS D'EUROS)				
Lignes de crédit confirmées (note 22.5)	7 686,0	1 872,0	5 814,0	-
Lettres de crédit	3,4	3,4	-	-
Autres garanties reçues	49,1	33,9	2,7	12,5
Total engagements reçus	7 738,5	1 909,3	5 816,7	12,5
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	25,2	25,2	-	-
Garanties sur loyer, cautions immobilières	57,8	2,0	0,7	55,1
Garanties sur crédit-baux	115,6	99,2	14,3	2,1
Autres engagements commerciaux (dont cautions douanières)	59,3	30,8	27,4	1,1
Total engagements donnés	257,9	157,2	42,4	58,3

25.7.5 Nantissements et sûretés réelles

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2003 :

(EN MILLIONS D'EUROS)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant
Immobilisations incorporelles	Nov. 2003	Nov. 2006	8,4	10 460,5	0,1 %
Immobilisations corporelles	Fév. 2001	Fév. 2009	204,8	2 668,2	7,7 %
Immobilisations financières ⁽¹⁾	Avr. 2003	Mars 2004	351,9	436,0	80,7 %
Total des immobilisations données en nantissement			565,1	13 564,7	4,2 %

(1) Dont 327 millions d'euros liés au nantissement des titres Finaref (note 22.5).

25.7.6 Autres engagements donnés

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucun engagement hors bilan significatif autre que ceux présentés dans le Document de référence.

25.8 Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnements.

Brylane dispose d'un « trademark licence agreement » lui conférant les droits d'utilisation des marques Lane Bryant et Lerner sans royalties jusqu'au 20 octobre 2007. Le chiffre d'affaires réalisé par ces catalogues est de 349,6 millions d'euros en 2003 (408,2 millions d'euros en 2002).

Par ailleurs, Brylane dispose d'une licence exclusive pour distribuer aux clients du fichier Sear's une sélection d'articles Brylane dans les catalogues « Women's View », « Smart Choice » et « Big and Tall ». Le chiffre d'affaires réalisé en 2003 sur ces catalogues est de 69,3 millions d'euros (93,1 millions d'euros en 2002).

Hormis les deux contrats précités, il n'existe pas de dépendance du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

25.9 Procès et litiges

Les sociétés du groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe ou d'aucune de ses filiales. Il n'existe aucun litige connu du Groupe et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice.

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucun litige, en particulier survenu au cours ou après la clôture de l'exercice 2003, qui ne soit ou n'ait été susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité ou le résultat net consolidé de Pinault-Printemps-Redoute.

26. Relations avec la société mère

Les transactions du Groupe avec des parties liées concernent quasi exclusivement les opérations enregistrées avec sa maison mère, la société Artémis.

Les principales opérations de l'exercice 2003, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe Pinault-Printemps-Redoute et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement du dividende de l'exercice 2002 soit 118,8 millions d'euros (118,8 millions d'euros pour 2001) ;

- versement, pour l'exercice 2003, d'une redevance de 6,1 millions d'euros (10,1 millions d'euros en 2002) au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'étude en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts ; cette rémunération fait l'objet d'une convention autorisée et examinée par le Conseil de Surveillance.

27. Evénements postérieurs à la clôture

Ils sont désormais présentés dans le rapport d'activité du Groupe.

Liste des filiales consolidées au 31.12.2003

La liste des filiales du groupe Pinault-Printemps-Redoute est donnée ci-après :

Consolidation par intégration globale G par mise en équivalence E					Sociétés % d'intérêt					
Sociétés		% d'intérêt			2003		2002			
Pinault-Printemps-Redoute		Société Mère								
GUCCI										
GUCCI GROUP NV (PAYS-BAS)	G	67,58	G	54,38						
France										
LUXURY GOODS France SA	G	100,00	G	100,00						
GG France HOLDING S.A.R.L.	G	100,00	G	100,00						
GUCCI GROUP WATCHES France, S.A.S.	G	100,00		Création						
YVES SAINT LAURENT S.A.S.	G	100,00	G	100,00						
BOUCHERON S.A.S.	G	100,00	G	100,00						
BOUCHERON HOLDING SA	G	100,00	G	100,00						
PARFUMS ET COSMETIQUES INTERNATIONAL S.A.S.	G	100,00	G	100,00						
BOUCHERON PARFUMS (S.A.S.)	G	100,00	G	100,00						
C. MENDES SA	G	100,00	G	100,00						
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE France S.A.S.	G	100,00	G	100,00						
YVES SAINT LAURENT SERVICES S.A.S.	G	100,00	G	100,00						
YSL BEAUTE (S.A.S.)	G	100,00	G	100,00						
ROGER & GALLET (S.A.S.)	G	100,00	G	100,00						
YSL BEAUTE RECHERCHE ET INDUSTRIES (S.A.S.)	G	100,00	G	100,00						
PARFUMS VAN CLEEF AND ARPELS SA	G	97,32	G	97,32						
YVES SAINT LAURENT PARFUMS LASSIGNY (S.A.S.)	G	100,00	G	100,00						
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SA	G	100,00	G	100,00						
PARFUMS STERN (S.A.S.)	G	100,00	G	100,00						
BALENCIAGA SA	G	91,00	G	91,00						
BOTTEGA VENETA France HOLDING S.A.S.	G	78,46	G	78,46						
BOTTEGA VENETA France SA	G	78,46	G	78,46						
ALEXANDER McQUEEN PARFUMS (S.A.S.)	G	100,00	G	100,00						
CLASSIC PARFUMS (S.A.S.)	G	100,00	G	100,00						
PARFUMS BALENCIAGA (E.U.R.L.)	G	100,00	G	100,00						
STELLA McCARTNEY PARFUMS (S.A.S.)	G	100,00	G	100,00						
STELLA McCARTNEY FRANCE S.A.S.	G	50,00	G	50,00						
Allemagne										
GG LUXURY GOODS GmbH	G	100,00	G	100,00						
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	G	100,00	G	100,00						
YSL BEAUTE GmbH	G	100,00	G	100,00						
BOTTEGA VENETA GERMANY GMBH					G	78,46		Création		
Autriche										
GUCCI AUSTRIA GmbH	G	100,00	G	100,00						
YSL BEAUTE HGmbH	G	100,00	G	100,00						
Belgique										
GUCCI BELGIUM SA	G	100,00	G	100,00						
LA MERIDIANA FASHION SA	G	100,00	G	100,00						
YSL BEAUTE S.A. N.V.	G	100,00	G	100,00						
YVES SAINT LAURENT BELGIUM S.P.R.L.	G	100,00	G	100,00						
Espagne										
LUXURY GOODS SPAIN S.L.	G	100,00	G	100,00						
LUXURY TIMEPIECES ESPAÑA S.L.	G	51,00	G	51,00						
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	G	100,00	G	100,00						
YSL BEAUTE SA	G	100,00	G	100,00						
FILDEMA XXI S.L.	G	100,00	G	100,00						
Grande-Bretagne										
GUCCI LIMITED	G	100,00	G	100,00						
GUCCI SERVICES LIMITED	G	100,00	G	100,00						
GUCCI TIMEPIECES (UK) LTD	G	100,00	G	100,00						
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	G	100,00	G	100,00						
YSL BEAUTE Ltd.	G	100,00	G	100,00						
SERGIO ROSSI UK Limited	G	70,00	G	70,00						
BOUCHERON UK Ltd	G	100,00	G	100,00						
BOTTEGA VENETA U.K. Co. Limited	G	78,46	G	78,46						
AUTUMNPAPER Limited	G	51,00	G	51,00						
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd	G	51,00	G	51,00						
PAINTGATE Limited	G	100,00	G	100,00						
ALEXANDER McQUEEN TRADING Ltd	G	51,00	G	51,00						
STELLA McCARTNEY Limited	G	50,00	G	50,00						
JOHN FIELD Ltd	G	51,00		Acquisition						
Grèce										
YSL BEAUTE AEBE	G	51,00	G	51,00						
Irlande										
GUCCI IRELAND LIMITED	G	100,00	G	100,00						
Italie										
GUCCIO GUCCI S.p.A.	G	100,00	G	100,00						
CAPRI GROUP S.r.l.	G	75,00	G	75,00						
GUCCI IMMOBILLARE LECCIO S.r.l.	G	64,00	G	64,00						
LUXURY GOODS ITALIA S.p.A.	G	100,00	G	100,00						
GUCCI LOGISTICA S.p.A.	G	100,00	G	100,00						
LUXURY GOODS OUTLET S.r.l.	G	100,00	G	100,00						
GUCCI VENEZIA S.p.A.	G	51,00	G	51,00						
G.F. LOGISTICA S.r.l.	G	100,00	G	100,00						
G.F. SERVICES S.r.l.	G	100,00	G	100,00						
FENDI PROFUMI S.p.A.	G	100,00	G	100,00						
FLORBATH PROFUMI DI PARMA S.p.A.	G	51,00	G	51,00						

Sociétés	% d'intérêt			
	2003		2002	
YSL BEAUTE ITALIA S.p.A.	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI S.p.A.	G	70,00	G	70,00
ASCOT S.r.l.	G	70,00	G	70,00
B.V ITALIA S.r.l.	G	78,46	G	78,46
BOTTEGA VENETA S.r.l. (ex B.V S.R.L.)	G	78,46	G	78,46
B.V. SERVIZI S.r.l.	G	78,46		Création
REGAIN 1957 S.r.l.	G	70,00	G	70,00
CONCERIA BLU TONIC S.p.A.	G	51,00	G	51,00
CARAVEL PELLI PREGIATE S.r.l.	G	51,00	G	51,00
DESIGN MANAGEMENT S.r.l.	G	100,00	G	100,00
BARUFFI S.r.l.	G	67,00	G	67,00
PAOLETTI S.r.l.	G	51,00	G	51,00
TIGER FLEX S.r.l.	G	75,00	G	75,00
PIGINI S.r.l. (ex REMBRANDT S.R.L.)	G	70,00	G	100,00
GAUGUIN S.r.l.	G	100,00	G	100,00
GUCCI FINANZIARIA S.p.A.	G	100,00	G	100,00
BAMBOO S.r.l.	G	90,00	G	90,00
Luxembourg				
GUCCI LUXEMBOURG SA	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI INTERNATIONAL S.A.R.L.	G	70,00	G	70,00
BOUCHERON Luxembourg S.A.R.L.	G	100,00	G	100,00
B.V. INTERNATIONAL S.A.R.L.	G	78,46	G	78,46
Monaco				
GUCCI S.a.m.	G	100,00	G	100,00
S.A.M YVES SAINT LAURENT MONACO S.a.m.	G	100,00	G	100,00
Pays-Bas				
GUCCI INTERNATIONAL N.V.	G	100,00	G	100,00
GUCCI NETHERLANDS B.V.	G	100,00	G	100,00
GUCCI PARTICIPATION B.V.	G	100,00	G	100,00
GEMINI ARUBA N.V.	G	100,00	G	100,00
YVES SAINT LAURENT FASHION B.V.	G	100,00	G	100,00
YVES SAINT LAURENT FRANCE B.V.	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTE NEDERLAND B.V.	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI NETHERLANDS B.V.	G	70,00	G	70,00
BOTTEGA VENETA B.V.	G	78,46	G	78,46
Portugal				
YSL BEAUTE SA	G	51,00	G	51,00
Suisse				
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	G	100,00	G	100,00
LUXURY TIMEPIECES INTERNATIONAL SA	G	100,00	G	100,00
GUCCI FINANCE SA	G	100,00	G	100,00
LUXURY TIMEPIECES DESIGN SA	G	100,00	G	100,00
LUXURY TIMEPIECES MANUFACTURING SA	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTE SUISSE	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	2003		2002	
BOUCHERON INTERNATIONAL SA	G	100,00	G	100,00
BEDAT & Co SA	G	85,00	G	85,00
BEDAT GROUP HOLDING SA	G	85,00	G	85,00
LUXURY GOODS OPERATIONS (L.G.O.) SA	G	51,00	G	51,00
Canada				
LUXURY TIMEPIECES (Canada) Inc.	G	100,00	G	100,00
GUCCI SHOPS OF Canada Inc.	G	100,00	G	100,00
GUCCI BOUTIQUES, Inc.	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTE Canada Inc.	G	100,00	G	100,00
Etats-Unis				
GUCCI AMERICA Inc.	G	100,00	G	100,00
GUCCI NORTH AMERICA HOLDINGS Inc.	G	100,00	G	100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	G	100,00	G	100,00
YVES SAINT LAURENT OF SOUTH AMERICA Inc.	G	100,00	G	100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTE Inc.	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTE MIAMI Inc.	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI USA Inc.	G	70,00	G	70,00
BOUCHERON (USA) Ltd	G	100,00	G	100,00
LUXURY DISTRIBUTION Inc.	G	100,00	G	100,00
PARFUMS BOUCHERON Corp.	G	100,00	G	100,00
MODE ET PARFUMS Corp.	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	G	100,00		Création
BALENCIAGA AMERICA Inc.	G	91,00	G	91,00
BEDAT & Co USA LLC	G	85,00	G	85,00
BOTTEGA VENETA Inc.	G	78,46	G	78,46
STELLA McCARTNEY AMERICA Inc.	G	50,00	G	50,00
Australie				
YSL BEAUTE AUSTRALIA PTY Ltd.	G	100,00	G	100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Limited	G	100,00	G	100,00
Nouvelle Zélande				
YSL BEAUTE NZ Ltd	G	100,00	G	100,00
Chine				
GUCCI GROUP (Hong Kong) Limited	G	100,00	G	100,00
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) LIMITED	G	100,00	G	100,00
YSL BEAUTE HONG KONG Ltd	G	100,00	G	100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG LIMITED	G	78,46	G	78,46
Corée				
GUCCI GROUP KOREA Ltd	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI KOREA Ltd	G	70,00	G	70,00
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	G	78,46	G	78,46
Emirats Arabes Unis				
YSL BEAUTE MIDDLE EAST FZCO	G	70,00		Création

Sociétés	% d'intérêt			
		2003		2002
Guam				
GUCCI GROUP GUAM Inc.	G	100,00	G	100,00
BOTTEGA VENETA GUAM	G	78,46		Création
Japon				
GUCCI GROUP JAPAN LIMITED	G	100,00	G	100,00
GUCCI GROUP JAPAN HOLDING LIMITED	G	100,00	G	100,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN LIMITED	G	100,00	G	100,00
YUGEN KAISHA GUCCI	G	100,00	G	100,00
SERGIO ROSSI JAPAN LIMITED	G	70,00	G	70,00
YVES SAINT LAURENT FASHION JAPAN Ltd	G	100,00	G	100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS KK	G	100,00	G	100,00
BOUCHERON JAPAN	G	100,00	G	100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN LIMITED	G	78,46	G	78,46
Malaisie				
GUCCI (MALAYSIA) Sdn Bhd	G	65,00	G	65,00
Singapour				
GUCCI SINGAPORE Pte Limited	G	65,00	G	65,00
YSL BEAUTE SINGAPORE PTE Ltd.	G	100,00	G	100,00
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE LIMITED	G	78,46	G	78,46
Taïwan				
GUCCI TAIWAN LIMITED	G	100,00	G	80,40
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN LIMITED	G	100,00		Création
BOUCHERON TAIWAN CO LTD	G	100,00	G	100,00
Thaïlande				
GUCCI THAILAND CO LTD	G	100,00	G	100,00
CONFORAMA				
CONFORAMA	G	99,95	G	99,95
France				
CONFORAMA France	G	100,00	G	100,00
CONFO ON LINE	G	100,00	G	100,00
COGEDEM	G	100,00	G	100,00
CONFORAMA MANAGEMENT	G	100,00	G	100,00
IHTM FRANCE	G	100,00		création
RABINEAU	G	51,00	G	51,00
SODICE EXPANSION	E	31,98	E	31,98
Croatie				
FLIBA D.O.O.	G	100,00	G	100,00
Espagne				
BRICO HOGAR	G	100,00	G	100,00
CONFORAMA ESPANA	G	100,00	G	100,00
KLASTEK INVEST	G	100,00	G	100,00
Hong Kong				
CONFORAMA TRADING LIMITED	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		2003		2002
Italie				
CONFO INVESTIMENTI SPA	G	100,00	G	100,00
CONFORAMA ITALIA	G	100,00	G	100,00
CREDIRAMA	E	49,00		acquisition
EMMEZETA PADOVA SRL	G	100,00		création
GI EFFE EFFE SPA	G	100,00	G	100,00
IHTM ITALIE	G	100,00		création
SACA SRL	G	100,00	G	100,00
FLIE SA	G	100,00	G	100,00
Luxembourg				
CONFORAMA LUXEMBOURG	G	100,00	G	100,00
Pologne				
IHTM POLOGNE	G	100,00		création
CONFORAMA POLSKA	G	100,00	G	100,00
Portugal				
HIPERMOVEL	G	100,00	G	100,00
Suisse				
CONFORAMA SUISSE	G	100,00	G	100,00
IHTM	G	100,00	G	100,00
Singapour				
CONFORAMA ASIA	G	100,00	G	100,00
FNAC				
FNAC SA	G	100,00	G	100,00
France				
ATTITUDE	G	100,00	G	100,00
BILLETEL	G	100,00	G	100,00
BILLETTERIE DISTRIBUTION	G	54,99	G	54,99
BILLETTERIE HOLDING	G	100,00	G	100,00
EVEIL ET JEUX	G	100,00	G	100,00
FNAC CHAMPS ELYSEES	G	100,00	G	100,00
FNAC CONCEPT	G	100,00	G	100,00
FNAC DIRECT	G	100,00	G	100,00
FNAC DISTRIBUTION SA	G	100,00	G	100,00
FNAC JUNIOR SA	G	100,00	G	100,00
FNAC LOGISTIQUE SAS	G	100,00	G	100,00
FNAC MEDIA	G	100,00	G	100,00
FNAC PARIS SA	G	100,00	G	100,00
FNAC SERVICE SARL	G	100,00	G	100,00
FNAC TOURISME SARL	G	100,00	G	100,00
FNAC VIDEO ENTREPRISE SNC	G	100,00	G	100,00
MSS	G	100,00	G	100,00
SNC CODIREP	G	100,00	G	100,00
SAS RELAIS FNAC	G	100,00	G	100,00
SFL (ALIZE)	G	100,00	G	100,00
SURCOUF	G	100,00	G	100,00
TICKSON	G	100,00	G	100,00
Belgique				
FNAC BELGIUM	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	2003		2002	
Brésil				
FNAC BRESIL	G	100,00	G	100,00
Espagne				
FNAC ESPANA SA	G	100,00	G	100,00
Italie				
CULTURA E COMUNICAZIONE SPA	G	100,00	G	81,00
Monaco				
SAM FNAC MONACO	G	100,00	G	100,00
Portugal				
FNAC PORTUGAL	G	100,00	G	100,00
Suisse				
FNAC SUISSE	G	100,00	G	100,00
PRINTEMPS				
FRANCE PRINTEMPS	G	99,96	G	99,96
France				
FERALIS	G	100,00	G	100,00
MADE IN SPORT	G	100,00	G	100,00
MADELIOS	G	100,00	G	80,00
MAGASINS REUNIS DE L'EST	G	94,85	G	93,53
PRINTEMPS DESIGN	G	100,00		création
PRINTEMPS VOYAGE (ex SVAN)	G	100,00	G	100,00
PRINTEMPS.COM	G	100,00	G	100,00
PROFIDA	G	100,00	G	100,00
SA DE LOGISTIQUE PRINTEMPS	G	100,00	G	100,00
SA MAGASINS REUNIS	G	95,34	G	93,99
SAPAC PRINTEMPS	G	100,00	G	100,00
USSELOISE	G	100,00	G	100,00
REDCATS				
REDCATS	G	100,00	G	100,00
France				
CYRILLUS SA	G	100,00	G	100,00
DIAM SA	G	100,00	G	100,00
HAVRAFI	G	100,00	G	100,00
ENGINEERING GIE	G	100,00	G	100,00
LA MAISON DE VALERIE	G	100,00	G	100,00
LA REDOUTE	G	100,00	G	100,00
LES AUBAINES VPC	G	100,00	G	100,00
LES AUBAINES MAGASINS	G	100,00	G	100,00
LES DEFIS	G	100,00	G	100,00
MOVITEX	G	100,00	G	100,00
REDCATS INTERNATIONAL	G	100,00	G	100,00
REDCATS MANAGEMENT SERVICES	G	100,00	G	100,00
REDINVEST	G	100,00	G	100,00
SADAS	G	100,00	G	100,00
SNC LES TROUVAILLES	G	100,00	G	100,00
SOGEP	G	100,00	G	100,00
SOMEWHERE	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	2003		2002	
STE NVELLE D'EXPANSION				
REDOUTE (SNER)	G	100,00	G	100,00
THOMAS INDUSTRIES	G	100,00	G	100,00
Allemagne				
CYRILLUS DEUTSCHLAND GmbH	G	100,00	G	100,00
FNAC DEUTSCHLAND GmbH	G	100,00	G	100,00
MOVITEX ALLEMAGNE	G	100,00	G	100,00
Autriche				
REDOUTE AUTRICHE	G	100,00	G	100,00
REDCATS BETEILIGUNG GMBH	G	100,00	G	100,00
Belgique				
CYRILLUS BENELUX	G	100,00	G	100,00
MOVITEX BELGIQUE	G	100,00	G	100,00
REDOUTE CATALOGUE BENELUX	G	100,00	G	100,00
Danemark				
ELLOS AS DK	G	100,00	G	100,00
Espagne				
REDOUTE CATALOGO SA	G	100,00	G	100,00
Estonie				
ELLOS ESTONIE OY	G	100,00	G	100,00
Finlande				
ELLOS POSTIMYYNTI OY	G	100,00	G	100,00
ELLOS HOME ENTERTAINMENT	G	100,00		création
Grande-Bretagne				
CYRILLUS UK	G	100,00	G	100,00
EMPIRE STORES GROUP PLC	G	100,00	G	100,00
MOVITEX UK	G	100,00	G	100,00
REDOUTE UK	G	100,00	G	100,00
VERTBAUDET UK	G	100,00	G	100,00
Hong Kong				
REDCATS ASIA	G	100,00	G	100,00
Norvège				
ELLOS AS	G	100,00	G	100,00
ELLOS HOLDING AS	G	100,00	G	100,00
Portugal				
REDOUTE PORTUGAL	G	100,00	G	100,00
VERTBAUDET PORTUGAL	G	100,00	G	100,00
Suède				
ELLOS AB	G	100,00	G	100,00
ELLOS GRUPPEN AB	G	100,00	G	100,00
REDCATS NORDIC AB	G	100,00	G	100,00
REDOUTE SCANDINAVIE	G	100,00	G	100,00
TRUCKEN DISTRIBUTION EE AB				
(ex ENJOY ENTERTAINMENT CLUB ELLOS)	fusion		G	100,00
TRUCKEN DISTRIBUTION JP AB	G	100,00	G	100,00
Suisse				
CYRILLUS SUISSE SA	G	99,75	G	99,75
REDOUTE CH. SA	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		2003		2002
Etats-Unis				
BRYLANE INC.	G	100,00	G	100,00
REDCATS USA LLC	G	100,00	G	100,00
Japon				
CYRILLUS JAPON	G	100,00	G	100,00
ORCANTA				
ORCANTA	G	100,00	G	100,00
CFAO				
CFAO	G	99,93	G	99,93
France				
CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE	G	72,72	G	72,64
COTAFI	G	100,00	G	100,00
CYCLEX	G	100,00	G	100,00
DEPHI	G	99,62	G	99,65
DOMAFI	G	100,00	G	100,00
EPDIS	G	99,67	G	99,64
EURAPHARMA	G	99,68	G	99,65
GEREFI	G	100,00	G	100,00
HOLDEFI	E	35,00	E	35,00
HOLDINTER	G	100,00	G	100,00
SECA	G	99,68	G	100,00
SEI	G	100,00	G	100,00
SEP	E	49,00	E	49,00
SEROM	G	99,90	G	99,90
SFCE	G	100,00	G	100,00
SOGECO	G	100,00	G	100,00
DOM-TOM				
SPA (Antilles)	G	46,10	G	45,70
NCCIE (Guyane)	G	100,00	G	100,00
SPG (Guyane)	G	52,58	G	52,41
Société METO SA (Nouvelle Calédonie)	G	50,00	G	50,00
O.C.D.P. (Nouvelle Calédonie)	E	33,11	E	33,10
TAHITI PHARM (Polynésie française)	G	96,24	G	96,21
CMM (Réunion)	G	97,98	G	97,70
CMM UD (Réunion)	E	45,00	E	45,00
LOCAUTO (Nouvelle Calédonie)	G	99,98	G	99,98
MENARD ENTREPRISES (Nouvelle Calédonie)		fusion	G	99,93
MENARD FRERES (Nouvelle Calédonie)	G	99,98	G	99,98
SEIGNEURIE OCEAN INDIEN (Réunion)	E	49,00	E	49,00
SOREDIP (Réunion)	G	67,79	G	67,77
ELECTRONICA (Réunion)		fusion	G	99,98
Algérie				
DIAMAL	G	60,00	G	60,00
ALBM	G	75,00	G	75,00

Sociétés	% d'intérêt			
		2003		2002
Bénin				
PROMOPHARMA	G	50,27	G	50,80
SOBEPAT	G	88,56	G	88,56
Burkina Faso				
CICA BURKINA	G	73,09	G	73,09
LABOREX BURKINA	G	86,16	G	86,13
SIFA	G	58,71	G	58,71
LIPTINFOR	G	99,99	G	100,00
Cameroun				
CAMI	G	66,96	G	63,74
CEP	E	24,19	E	24,19
COMETAL	E	50,00	E	50,00
ICRAFON	G	52,23	G	52,23
LABOREX CAMEROUN	G	56,14	G	56,32
SOCADA	G	100,00	G	100,00
SOCCA	E	26,82	E	25,97
SUPERDOLL	E	45,00	E	45,00
SOPHITEK	G	84,85	G	100,00
République Centrafricaine				
CFAO CENTRAFRIQUE	G	100,00	G	100,00
Congo				
CFAO CONGO	G	100,00	G	100,00
LABOREX CONGO	G	69,41	G	68,25
LES BRASSERIES DU CONGO	G	50,00	G	50,00
Côte d'Ivoire				
CFAO COTE D' IVOIRE	G	96,22	G	96,20
CIDP	G	100,00	G	100,00
COMPAGNIE PHARMACEUTIQUE ET MEDICALE	G	57,02	G	56,48
MAC	G	89,78	G	89,77
MIPA	G	99,98	G	99,98
SAFCA	E	23,85	E	23,85
SARI	G	89,77	G	89,77
SILF	G	100,00	G	100,00
SEP LE PARIS	G	100,00	G	60,00
TECHNOLOGIE COTE D'IVOIRE LTD	G	96,21		création
Egypte				
SICEP	E	30,77	E	30,77
IBN SINA LABOREX	G	50,81	G	50,75
Gabon				
AGLF	G	82,86	G	70,00
CFAO GABON	G	96,87	G	96,87
PHARMAGABON	G	54,34	G	54,89
SOGABAIL	E	40,26	E	40,26
SOGACA	E	50,86	E	50,85
TECHNOLOGIE GABON LTD	G	99,99		création
Gambie				
CFAO GAMBIA	G	78,95	G	78,95

Sociétés	% d'intérêt			
		2003		2002
Ghana				
CFAO GHANA	G	88,21	G	89,19
PENS & PLASTICS	G	100,00	G	100,00
Guinée-Bissau				
LABOREX GUINEE	G	81,85	G	81,83
Guinée équatoriale				
SEGAMI	G	100,00	G	100,00
Kenya				
DT DOBIE KENYA	G	100,00	G	100,00
EPDIS KENYA Limited	G	99,68	G	99,65
EXONIA	G	93,12	G	93,12
HOWSE AND MCGEORGE LABOREX	G	50,84	G	50,82
TRIDECON	G	100,00	G	100,00
Malawi				
MALAWI MOTORS LIMITED		fusion	G	99,99
CFAO MALAWI LIMITED	G	99,99	G	99,99
Mali				
DIAMA	G	90,00	G	90,00
IMACY	G	100,00	G	100,00
LABOREX MALI	G	54,43	G	54,41
COPREXIM INTERNATIONNALE	G	100,00	G	100,00
Maroc				
DIMAC	G	66,52	G	66,52
INTER MOTORS	G	99,99	G	55,00
FANTASIA	G	77,65	G	77,65
SUD PARTICIPATIONS	G	77,65	G	77,65
COMAMUSSY	G	77,61	G	77,63
ISUZU MAROC	G	100,00		acquisition
MUSSY BOIS	G	77,60	G	77,63
MANORBOIS	G	77,65	G	77,63
Niger				
CFAO NIGER	G	99,85	G	99,85
Nigeria				
GROUPE CFAO NIGERIA	G	64,71	G	62,73
GALVANIZING INDUSTRY LIMITED		cession	E	24,00
République démocratique du Congo				
AFRIMA	G	100,00	G	100,00
AFRIMTRANSIT	G	99,00	G	99,00
AUTO ONE	G	100,00		acquisition
Sénégal				
CFAO SENEGAL	G	84,47	G	84,47
LABOREX SENEGAL	G	58,08	G	58,16
ASLF	G	100,00	G	100,00
POINT MICRO	G	100,00	G	100,00
PM II	G	100,00	G	100,00
Tanzanie				
DT DOBIE TANZANIA	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		2003		2002
Tchad				
LABOREX TCHAD	G	76,23	G	76,91
SOCOA TCHAD	G	85,41	G	78,43
TCHAMI	G	69,25	G	69,25
Togo				
CFAO CICA TOGO	G	69,72	G	69,72
STOCA	E	37,46	E	37,46
Ouganda				
HOWSE AND Mc GEORGE UGANDA	G	50,12	G	50,11
Zambie				
CFAO ZAMBIA	G	100,00	G	100,00
Ile Maurice				
CFAO MAURITUS INVESTMENT	G	100,00	G	100,00
CFAO MAURITUS LTD	G	100,00	G	100,00
CAPSTONE	G	100,00	G	100,00
IMC	G	100,00	G	51,00
Madagascar				
SICAM	E	27,39	E	27,39
SIGM	E	49,00	E	49,00
SIRH	E	48,98	E	49,00
SME		cession	E	49,00
SOCIMEX	E	48,79	E	48,79
SOMADA	E	27,44	E	27,44
SOMAPHAR	G	86,52	G	86,28
AUSTRAL AUTO	E	48,79	E	48,79
NAUTIC ILES	E	24,88	E	24,88
Grande-Bretagne				
EURAFRIC TRADING	G	100,00	G	100,00
MASSILIA HOLDING	G	100,00	G	100,00
DIVERS				
France				
KADEOS	G	99,99		création
Etats-Unis				
MOBILE PLANET	G	100,00	G	100,00
HOLDINGS & AUTRES				
France				
BUYCO	G	100,00		création
CAUMARTIN PARTICIPATIONS	G	100,00	G	100,00
CONSEIL ET ASSISTANCE	G	100,00	G	100,00
DISCODIS	G	100,00	G	100,00
FINANCIERE MAROTHI	G	100,00	G	100,00
LOCUTION	G	100,00	G	100,00
MANAGECO	G	100,00		création
PPR FINANCE	G	100,00	G	100,00
SAPRODIS	G	100,00	G	100,00
SAPARDIS	G	100,00	G	100,00
THALLIUM		fusion	G	100,00
PPR INTERACTIVE	G	100,00	G	100,00
PPR PURCHASING	G	100,00		création

Sociétés	% d'intérêt			
		2003		2002
Luxembourg				
PPR INTERNATIONAL	G	100,00	G	100,00
Pays-Bas				
SCHOLEFIELD GOODMAN BV	G	100,00	G	100,00
Suisse				
PPR MARKETING SERVICES	G	100,00	G	100,00
FINANCE				
FINAREF	E	24,50	E	39,00
France				
ARGENCE INVESTISSEMENT (SAS) *	G	100,00	G	100,00
ARGENCE MANAGEMENT GEIE *	G	100,00	G	100,00
ARGENCE DEVELOPPEMENT GEIE *	G	100,00	G	100,00
ARGENCE GESTION ASSURANCE GEIE *	G	100,00	G	100,00
BANQUE FINAREF *	G	100,00	E	51,00
FINAREF ASSURANCES *	G	100,00	G	100,00
FINAREF RISQUES DIVERS *	G	100,00	G	100,00
FINAREF VIE *	G	100,00	G	100,00
GECCA	G	100,00	G	100,00
MARBEUF IMMOBILIER SA *	Déconsolidation		G	99,24
MARBEUF PAINTING SA *	Déconsolidation		G	99,14
SFGM	G	100,00	G	100,00
Belgique				
FINAREF BENELUX *	G	100,00	G	99,94
Finlande				
ELLOS TILI OY	G	100,00	G	100,00
ELLOS FINANS OY **	E	24,50	E	39,00
ELLOS FINANS HOLDING OY	G	100,00	G	100,00
Grande-Bretagne				
REDCATS FINANCE UK	G	100,00	G	100,00
Irlande				
SPACE HOLDING *	G	100,00	G	100,00
FINAREF INSURANCE *	G	100,00	G	100,00
FINAREF LIFE *	G	100,00	G	100,00
SPACE REA *	G	100,00	G	100,00
Luxembourg				
PRINTEMPS REASSURANCE	G	100,00	G	100,00
SPACE LUX *	G	100,00	G	100,00
Norvège				
ELLOS FINANS A/S **	E	24,50	E	39,00
ELLOS KONTO A/S	G	100,00	G	100,00
Pays-Bas				
BARBICAM BV	G	100,00	G	100,00
Suède				
FINAREF KONTO AB	G	100,00	G	100,00
FINAREF NORDIC HOLDING AB	G	100,00	G	100,00
FINAREF SVERIGE AB **	E	24,50	E	39,00
FINAREF INVEST AB	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	2003		2002	
FINAREF SECURITIES AB **	E	24,50	E	39,00
FINAREF GROUP AB **	E	24,50	E	39,00
REXEL				
REXEL	G	73,75	G	72,85
France				
ASFORDIS ASSOCIATION	G	100,00	G	100,00
BRETAGNE ENTRAINEMENT	G	100,00	G	100,00
CDME SUD		fusion	G	100,00
CFP	G	100,00	G	100,00
CONNECTIS	G	100,00	G	100,00
DISMO France	G	100,00	G	100,00
DXI	G	100,00	G	100,00
GARDINER France		cession	G	100,00
REXEL France	G	100,00	G	100,00
JLD		cession	G	100,00
REXEL DEVELOPPEMENT	G	100,00	G	100,00
SOCIETE DE LOGISTIQUE APPLIQUEE	G	100,00	G	100,00
SOCIETE IMMOBILIERE D'INVESTISSEMENTS	G	100,00	G	100,00
SRP Ile-de-France / Centre	G	100,00	G	100,00
SRP NORD-EST	G	100,00	G	100,00
SRP OUEST	G	100,00	G	100,00
SRP SUD-EST	G	100,00	G	100,00
SRP SUD-OUEST	G	100,00	G	100,00
STENTORIUS		cession	G	100,00
CDME WORLD TRADE	G	100,00	G	100,00
REXEL FINANCEMENT	G	100,00	G	100,00
REXEL MANAGEMENT France	G	100,00	G	100,00
REXEL SERVICES	G	100,00	G	100,00
REXCOURTA	G	100,00	G	100,00
SOTEL	G	100,00	G	100,00
Allemagne				
REXEL GmbH	G	100,00	G	100,00
REXEL DEUTSCHLAND	G	100,00	G	100,00
COSY ELECTRONICS	G	100,00	G	100,00
Australie				
ARW	G	100,00	G	100,00
REXEL AUSTRALIE	G	100,00	G	100,00
REXEL PACIFIC	G	100,00	G	100,00
REXEL PAGE	G	100,00	G	100,00
Autriche				
ERMANN	G	100,00		acquisition
HIGH SPEED CABLING	G	100,00		acquisition
REXEL AUSTRIA & CENTRAL EUROPE	G	100,00	G	100,00

* Sociétés du périmètre Finaref consolidées par intégration globale dans le sous-groupe Finaref, et consolidées par mise en équivalence à 24,5 % chez Pinault-Printemps-Redoute suite à la cession de Finaref, à hauteur de la participation de Finaref dans ces sociétés.

** Sociétés Finaref Nordic consolidées par mise en équivalence suite à leur cession en 2002.

Sociétés	% d'intérêt			
	2003		2002	
REGRO	G	100,00	G	100,00
SCHÄCKE	G	100,00	G	100,00
SCHRACK ENERGIE TECHNIK GMBH	G	100,00	G	100,00
Belgique				
GARDINER SECURITY NV		cession	G	100,00
GVPS		cession	G	100,00
REXEL BELGIUM	G	100,00	G	100,00
SCHRACK	G	100,00	G	100,00
Brésil				
REXEL DISTRIBUICAO	G	100,00	G	100,00
REXEL AMERIQUE LATINE	G	100,00	G	100,00
Canada				
REXEL CANADA ELECTRICAL INC	G	100,00	G	100,00
REXEL NORTH AMERICA INC	G	100,00	G	100,00
Chili				
COMELCO		fusion	G	100,00
ELECTRA	G	100,00	G	100,00
FLORES Y KERSTING	G	100,00	G	100,00
REXEL CHILE	G	100,00	G	100,00
Chine				
REXEL HAILONGXING	G	65,00	G	65,00
COMREX INTERNATIONAL TRADING SHANGAI	G	100,00	G	100,00
COMREX HONG KONG	G	100,00	G	100,00
Chypre				
CDME MIDDLE EAST	G	100,00	G	100,00
Croatie				
SCHRACK	G	100,00	G	100,00
Danemark				
ALARM SYSTEMS		cession	G	100,00
Espagne				
REXEL MANAGEMENT ESPANA		fusion	G	100,00
UTISAN	G	100,00	G	100,00
Grande-Bretagne				
CDME UK Ltd	G	100,00	G	100,00
DENMANS ELECTRICAL WHOLESALERS	G	100,00	G	100,00
DEREK LANE	G	100,00	G	100,00
GARDINER GROUP PLC		cession	G	100,00
GARDINER SECURITY Ltd		cession	G	100,00
JOHN GODDEN	G	100,00	G	100,00
MULTI VIDEO DISTRIBUTORS	G	100,00	G	100,00
REXEL SENATE	G	100,00	G	100,00
SUNBRIDGE	G	100,00	G	100,00
Hongrie				
MILE	G	100,00	G	100,00
SCHRACK	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	2003		2002	
Italie				
REXEL ITALIA	G	100,00	G	100,00
CONFORDIS	G	100,00	G	100,00
ELFIN	G	100,00	G	100,00
REXCOURTA SpA	G	100,00	G	100,00
Irlande				
GARDINER SECURITY IE		cession	G	100,00
Luxembourg				
HTF	G	100,00	G	100,00
MEXEL	G	99,80	G	99,80
Norvège				
ALARM PARTS NORGE		cession	G	100,00
Nouvelle-Zélande				
REDEAL Ltd	G	100,00	G	100,00
Pays-Bas				
REXEL NEDERLAND BV	G	100,00	G	100,00
GARDINER SECURITY BV		cession	G	100,00
CDME BV	G	100,00	G	100,00
Pologne				
SCHRACK	G	100,00	G	100,00
Portugal				
REXEL DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAL ELECTRICO	G	100,00	G	100,00
SEIVIL		fusion	G	100,00
SISTENG		fusion	G	100,00
SOMIL SEGURANCA		dissolution	G	100,00
TLD	G	100,00	G	100,00
JEMILUX		dissolution	G	100,00
République tchèque				
REXEL CZ	G	100,00	G	100,00
HAGARD CZK		fusion	G	100,00
T.H.U. BUDWEISS		fusion	G	100,00
SCHRACK	G	100,00	G	100,00
Roumanie				
SCHRACK	G	100,00	G	100,00
Russie				
EST-ELEC	G	100,00	G	100,00
Slovaquie				
HAGARD HAL	G	100,00	G	100,00
SCHRACK	G	100,00	G	100,00
Slovénie				
ELECTRONABAVA	G	100,00	G	100,00
SCHRACK	G	100,00	G	100,00
Suède				
SELGA	G	100,00	G	100,00
Suisse				
FINELEC SA	G	100,00	G	100,00
FINELEC DEVELOPPEMENT SA	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	2003		2002	
Etats-Unis				
SOUTHERN ELECTRIC SUPPLY COMPANY INC	G	100,00	G	100,00
CES BAHAMAS LIMITED	G	100,00	G	100,00
SUMMERS GROUP INC	G	100,00	G	100,00
REXEL NORCAL VALLEY INC	G	100,00	G	100,00
MAVERICK ELECTRIC SUPPLY INC	G	100,00	G	100,00
REXEL INC	G	100,00	G	100,00
EUREKA HOLDINGS INC	G	100,00	G	100,00
SPT HOLDINGS INC	G	100,00	G	100,00
BRANCH GROUP INC	G	100,00	G	100,00
PINAULT BOIS ET MATERIAUX				
PINAULT BOIS ET MATERIAUX SA	cession		G	100,00
France				
PBM EST (ex A. MOREAU SA)	cession		G	100,00
AGENCE MARITIME DE BRETAGNE	cession		G	100,00
ARCHENAULT SA	cession		G	100,00
BARNIQUEL	cession		G	100,00
BOIS DE LA MANCHE	cession		G	100,00
CERLAND	cession		G	100,00
PANOFRANCE NORD (Ex DUPREZ SA)	cession		G	100,00
ETS GUIMIER	cession		G	100,00
PBM NORMANDIE (ex FINORDIS)	cession		G	100,00
FLAMAND	cession		G	100,00
FOMIPA	cession		G	100,00
FOUSSIER	cession		G	100,00
LEHOUCQ	cession		G	100,00
PBM ATLANTIQUE (ex MAILLAUD)	cession		G	100,00
MALET ET MATERIAUX	cession		G	100,00
MATERIAUX SERVICES BIARRITZ	cession		G	100,00
MOTHES	cession		G	93,00
MIDAS	cession		G	100,00
MULLET	cession		G	100,00
MULTIMESSAGES COMMUNICATION	cession		G	100,00
PANOFRANCE MEDITERRANEE	cession		G	100,00
PBM CONSEIL	cession		G	100,00
PBM DEVELOPPEMENT	cession		G	100,00
PBM AQUITAINE	cession		G	100,00
PINAULT AQUITAINE IMPORT	cession		G	100,00
PINAULT BRETAGNE	cession		G	100,00
PBM CENTRE OUEST	cession		G	100,00
PBM MEDITERRANEE	cession		G	100,00
PBM ILE DE France NORD	cession		G	100,00
PINAULT NORMANDIE IMPORT	cession		G	100,00
PBM OUEST	cession		G	100,00
ROASIO	cession		G	100,00
ROASIO HOLDING	cession		G	100,00
RECAPPE	cession		G	100,00
SA BRICOLAGE DU MOULIN NEUF	cession		G	100,00
SA GARNIER	cession		G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	2003		2002	
SA GILBERT FRANCOIS	cession	G		100,00
SCI DE L'HOUMAILLE	cession	G		52,63
SINBPLA	cession	G		100,00
TRICHET	cession	G		100,00
TRICHET HOLDING	cession	G		100,00
TERMINAL FRIGORIFIQUE ST MALO TFSM	cession	G		100,00
GUILBERT				
GUILBERT SA	cession	G		100,00
France				
EUROPA	cession	G		100,00
GUILBERT France	cession	G		100,00
CARBONES BEL	cession		acquisition	
GUILBERT GROUPE SERVICE	cession	G		100,00
Allemagne				
GUILBERT BETEILIGUNG SHOLDING (ex GUILBERT DEUTSCHLAND)	cession	G		100,00
HUTTER SCHREIBEN SCHENKEN	cession	G		100,00
GUILBERT DEUTSCHLAND (ex SCHACHT & WESTERICH)	cession	G		100,00
SCHACHT & WESTERICH PAPIERHAUS	cession	G		100,00
Belgique				
GUILBERT BELGIUM	cession	G		100,00
Espagne				
GUILBERT ESPANA	cession	G		100,00
Grande-Bretagne				
GUILBERT UK HOLDING	cession	G		100,00
GUILBERT UK LIMITED	cession	G		100,00
RELIABLE UK	cession	G		100,00
BCOP UK	cession	G		100,00
GUILBERT OFREX	cession	G		100,00
Irlande				
GUILBERT IRELAND LTD	cession	G		100,00
Italie				
VPC SYSTEM	cession	G		100,00
GUILBERT ITALIA	cession	G		100,00
Saint-Marin				
TINANEDI	cession	G		100,00
Luxembourg				
GUILBERT Luxembourg	cession	G		100,00
Pays-Bas				
GUILBERT INTERNATIONAL BV	cession	G		100,00
GUILBERT NETHERLAND BV (ex CORPORATE EXPRESS NEDERLAND)	cession	G		100,00
GUILBERT TRADEMARK BV (ex CORPORATE EXPRESS BEWERWIJK)	cession	G		100,00
Portugal				
SETE-Artigos de Papelaria e Escritor	cession	G		100,00

187	Rapports des Commissaires aux comptes pour la société mère
192	Bilan de la société mère
193	Compte de résultat et tableau des flux de trésorerie de la société mère
194	Variation des capitaux propres de la société mère
195	Annexe comptable
204	Tableau des filiales et participations
206	Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille
207	Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices
208	Rapport de gestion

Rapport des Commissaires aux comptes

sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2003)

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2003, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Pinault-Printemps-Redoute SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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.

*

* *

Paris, le 10 mars 2004
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Gérard Rivière

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de Commerce relatives à la justification de nos appréciations, qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

■ La note 2.1 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières. Nous avons vérifié le bien-fondé de ces méthodes comptables et la cohérence des valeurs d'utilité des titres de participation avec notamment les valeurs retenues pour l'établissement des comptes consolidés.

■ Votre société a décrit l'engagement d'achat de titres Gucci dans la note 2.1 de l'annexe. Dans le cadre de nos travaux sur la présentation d'ensemble des comptes, nous avons revu le caractère pertinent des informations fournies dans la note de l'annexe sur cet engagement.

Les appréciations que nous avons portées sur ces éléments s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit qui porte sur les comptes annuels pris dans leur ensemble et ont donc contribué à la formation de l'opinion sans réserve exprimée dans la première partie de ce rapport.

Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

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 vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Deloitte Touche Tohmatsu

Amadou Raimi Pascale Chastaing-Doblin

Rapport spécial des Commissaires aux comptes

sur les conventions réglementées (exercice clos le 31 décembre 2003)

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence de conventions, mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité ou leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Conventions autorisées au cours de l'exercice

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention visée à l'article L.225-86 du Code de commerce.

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du décret du 23 mars 1967, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, approuvées au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

1. Régime de retraite supplémentaire pour les cadres dirigeants du Groupe

Au cours de sa séance du 28 février 2001, le Conseil de surveillance a autorisé des membres du Directoire ainsi que, en tant que de besoin, tous les dirigeants éligibles, à bénéficier du régime supplémentaire de retraite dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines des cadres dirigeants du Groupe.

Les modalités de ce régime doivent permettre de proposer la perspective de percevoir une rente viagère partiellement réversible et revalorisable, dont le montant serait calculé à raison d'un dixième par an d'ancienneté dans le Groupe et jusqu'à 15 % du salaire de base annuel. Ce salaire de base annuel serait déterminé sur les 36 derniers mois d'activité et pour autant qu'il y ait départ à la retraite à partir du Groupe à 60 ans au moins et avec ouverture des droits à liquidation de pension de base Sécurité sociale ou équivalent.

Au 31 décembre 2003, les versements cumulés effectués

par votre société au fonds destiné à couvrir les engagements envers l'ensemble des membres du Directoire et des cadres dirigeants concernés s'élèvent à 9 417 570 euros. Il n'y a eu aucun versement effectué au cours de l'exercice 2003.

2. Accord entre les sociétés Pinault-Printemps-Redoute et Gucci Group NV

Dans le cadre de l'accord d'investissement stratégique amendé (*Amended and Restated Strategic Investment Agreement*, le « RSIA »), le Conseil de surveillance a, au cours de sa séance du 5 septembre 2001, autorisé le Directoire à conclure avec la société Gucci Group NV un accord par lequel Pinault-Printemps-Redoute consent aux actionnaires de Gucci Group NV une option de vente de leurs actions au prix de 101,5 US\$ par action, exerçable à partir de mars 2004.

Au cours de l'exercice 2003, les administrateurs indépendants de Gucci Group NV ont, du fait du remboursement en capital de 13,50 euros par action auquel Gucci Group NV a procédé le 2 octobre 2003 et en vertu de l'article 2.6 du RSIA, ajusté le prix d'exercice de l'option de vente accordée par Pinault-Printemps-Redoute aux actionnaires de Gucci Group NV de 15,98 US\$ pour le ramener à 85,52 US\$ par action.

3. Rémunération des prestations réalisées par Artémis

Aux termes d'une convention entre les deux sociétés depuis le 27 septembre 1993, Artémis réalise pour le compte de Pinault-Printemps-Redoute des missions d'études et de conseil portant sur :

- la stratégie et le développement du groupe Pinault-Printemps-Redoute et l'appui dans la réalisation d'opérations complexes de nature juridique, fiscale, financière ou immobilière ;
- la fourniture d'opportunités de développement d'affaires en France et à l'étranger ou de facteurs de réduction des coûts.

Le Conseil de surveillance de Pinault-Printemps-Redoute a autorisé la rémunération de ces prestations à trente-sept cent millièmes (0,037 %) du chiffre d'affaires net, hors taxe, consolidé lors de sa séance du 10 mars 1999.

Pour l'exercice 2003, cette convention a donné lieu à une rémunération de 6 091 569 euros, compte tenu d'une réduction de 2 821 927 euros accordée par Artémis.

4. Accord entre Pinault-Printemps-Redoute et Redcats d'une part, et Crédit Agricole d'autre part concernant la cession de Finaref

Au cours des séances des 29 octobre et 18 décembre 2002, le Conseil de surveillance a autorisé le Directoire à conclure un accord entre Pinault-Printemps-Redoute, Redcats et le Crédit Agricole en vue de céder l'intégralité des activités de Finaref, hors Facet, pour un prix global de 2 525 000 000 euros. L'accord conclu en date du 20 décembre 2002 a prévu :

- la cession de 61 % des actions Finaref ;
 - préalablement, Redcats et Pinault-Printemps-Redoute ont cédé, à un prix par action identique, des actions Finaref à France Printemps, La Redoute et Fnac, ces trois enseignes conservant une participation de 10 % dans le capital de Finaref ;
 - la cession de 29 % des actions Finaref en janvier 2004.
- Au titre de cette seconde tranche, des options d'achat avaient été consenties au profit du Crédit Agricole portant respectivement sur 29 % du capital de Finaref et 29 % du capital de Finaref Nordic, des options de vente ayant été consenties à des conditions économiques identiques au profit de Pinault-Printemps-Redoute par le Crédit Agricole.

Au cours de l'exercice 2003, les parties ont souhaité modifier les fenêtres d'exercice de ces options. Aux termes d'un accord conclu le 1^{er} décembre 2003, 14,5 % du capital des deux sociétés a été cédé au Crédit Agricole pour un prix total de 371 597 727 euros, le solde fait l'objet d'options croisées, comme précédemment, exerçables à partir du 29 mars 2004, étant observé que les conditions de détermination du prix définitif de ces cessions restent inchangées.

5. Convention d'étude et de conseil avec les banques Rothschild et Compagnie Banque et Lazard Frères

Au cours de sa séance du 21 octobre 2002, le Conseil de surveillance a autorisé le Directoire à confier à Rothschild et Compagnie Banque et à Lazard Frères une mission de conseil portant sur les cessions des activités de crédit à la consommation du pôle Crédits et Services Financiers. Le budget total alloué à cette mission s'élevait à 12 400 000 euros HT, dont 4 100 000 euros HT ont été facturés au cours de l'exercice 2002, le solde provisionné au 31 décembre 2002 ayant été facturé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

6. Convention d'étude et de conseil dans le cadre de la réflexion stratégique du Groupe avec les banques Rothschild et Compagnie Banque et Lazard Frères.

Au cours de sa séance du 18 décembre 2002, le Conseil de surveillance a autorisé le Directoire à confier à Rothschild et Compagnie Banque et à Lazard Frères une mission de conseil dans le cadre de la réflexion stratégique du Groupe. Le budget total alloué à cette mission s'élève à 1 600 000 euros HT.

Au cours de l'exercice 2003, cette convention a donné lieu à une facturation de 1 600 000 euros HT.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Paris, le 10 mars 2004
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Gérard Rivière

Deloitte Touche Tohmatsu
Amadou Raimi Pascale Chastaing-Doblin

Rapport spécial des Commissaires aux comptes

Assemblée générale mixte du 25 mai 2004

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution des missions prévues par le Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les opérations suivantes sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

1 – Emissions de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital de la société, avec droit préférentiel de souscription (14^e résolution)

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L 225-135 et L 228-92, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émissions de valeurs mobilières.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec la faculté de subdélégation au Président, le soin d'arrêter les modalités de ces opérations d'un plafond global maximum de six milliards d'euros ou sa contre valeur, sachant que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder deux cents millions d'euros.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de détermination du prix d'émission.

Les montants des prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixés, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de renonciation au droit préférentiel de souscription qui vous est faite dont le principe entre cependant dans la logique de l'opération soumise à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de ces émissions par votre Directoire.

2 – Emissions de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital de la société, sans droit préférentiel de souscription (15^e résolution)

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce

et notamment les articles L 225-135 et L 228-92, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émissions de valeurs mobilières.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec la faculté de subdélégation au Président, le soin d'arrêter les modalités de ces opérations et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription. Le plafond global maximum de ces émissions est fixé à six milliards d'euros ou sa contre valeur, sachant que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder deux cents millions d'euros. Il est également précisé que le plafond relatif au montant des émissions et celui relatif au montant nominal total d'augmentation de capital s'imputeront sur ceux prévus à la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de détermination du prix d'émission.

Les montants des prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixés, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dont le principe entre cependant dans la logique de l'opération soumise à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de ces émissions par votre Directoire.

3 – Emissions de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital de la société, sans droit préférentiel de souscription, réservées à une catégorie de bénéficiaires (16^e résolution)

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L225-135 et L228-92, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émissions de valeurs mobilières, réservées à une catégorie de bénéficiaires.

Le montant nominal maximum de l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, ne pourra dépasser le plafond de 50 millions d'euros. Il est précisé que ce plafond s'imputera

sur le montant nominal total d'augmentation de capital fixé par la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée.

Le montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créances sur la société pouvant être émis ne pourra pas être supérieur à 1 250 millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en monnaies étrangères ou toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies. Il est également précisé que ce plafond s'imputera sur le montant nominal total d'émission de bons et/ou de valeurs mobilières fixé par la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec la faculté de subdélégation au Président, le soin d'arrêter les modalités de ces opérations et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de détermination du prix d'émission.

Les montants des prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixés, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dont le principe entre cependant dans la logique de l'opération soumise à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de ces émissions par votre Directoire.

4 – Emission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés (17^e résolution)

En exécution de la mission prévue par l'article L 225-135 du

Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'augmentation de capital réservée aux salariés et anciens salariés adhérents à un Plan d'épargne. Ce projet d'augmentation de capital est soumis à votre approbation en application des dispositions de l'article L 225-129 du Code de commerce et de l'article L 443-5 du Code du travail.

Le nombre maximal d'actions qui pourra être émis pour l'ensemble de ce plan d'actionnariat salarié ne pourra excéder 1 200 000 actions soit un montant nominal maximum de 4 800 000 euros.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer le soin d'arrêter les modalités de cette opération et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de détermination du prix d'émission.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation de capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination des prix d'émission données dans le rapport du Directoire.

Les montants des prix d'émission n'étant pas fixés, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation de capital sera réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dont le principe entre cependant dans la logique des opérations soumises à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation des augmentations de capital par votre Directoire.

Paris, le 10 mars 2004
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Gérard Rivière

Deloitte Touche Tohmatsu
Amadou Raimi Pascale Chastaing-Doblin

Bilan de la société mère

Aux 31 décembre 2003, 2002 et 2001

ACTIF			
(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	2001
Actif immobilisé			
Immobilisations financières ⁽¹⁾	5 806,3	7 432,0	6 970,6
Provisions pour dépréciation	(158,5)	(511,0)	(3,9)
	5 647,8	6 921,0	6 966,7
Autres immobilisations	14,5	24,8	19,0
Dépréciations et amortissements	(10,7)	(15,1)	(13,7)
	3,8	9,7	5,3
Total de l'actif immobilisé	5 651,6	6 930,7	6 972,0
Actif circulant			
Créances ⁽²⁾	185,8	201,5	304,4
Valeurs mobilières de placement	372,7	320,2	255,5
Disponibilités	2 749,4	3 484,3	536,7
Total de l'actif circulant	3 307,9	4 006,0	1 096,6
Total de l'actif	8 959,5	10 936,7	8 068,6
(1) Dont à moins d'un an :	0,4	4,8	4,5
(2) Dont à plus d'un an :	82,2	66,7	52,3

PASSIF			
(EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	2001
Capitaux propres			
Capital	489,6	489,6	489,6
Primes d'émission, de fusion, d'apport	1 788,3	1 787,9	1 787,9
Réserves et report à nouveau	821,1	843,1	959,1
Résultat de l'exercice	1 476,6	244,4	162,0
Total des capitaux propres	4 575,6	3 365,0	3 398,6
Provisions pour risques et charges	139,8	100,1	220,5
Dettes			
Dettes financières (hors intérêts) ⁽¹⁾	3 863,7	7 108,3	4 249,7
Autres dettes ⁽²⁾	380,4	363,3	199,8
	4 244,1	7 471,6	4 449,5
Total du passif	8 959,5	10 936,7	8 068,6
(1) Dont à plus d'un an :	2 468,9	4 542,3	3 738,5
(2) Dont à plus d'un an :	1,6	2,2	5,7

Compte de résultat et tableau des flux de trésorerie de la société mère

Pour les exercices clos les 31 décembre 2003, 2002 et 2001

Compte de résultat (EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	2001
Produits d'exploitation	37,3	48,4	60,9
Charges d'exploitation	(56,1)	(62,0)	(69,4)
Résultat d'exploitation	(18,8)	(13,6)	(8,5)
Résultat financier	606,7	818,9	61,4
Résultat courant avant impôt	587,9	805,3	52,9
Résultat exceptionnel	964,0	(767,2)	(6,6)
Impôt et participation des salariés	(75,3)	206,3	115,7
Résultat net de l'exercice	1 476,6	244,4	162,0

Tableau des flux de trésorerie (EN MILLIONS D'EUROS)	2003	2002	2001
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	740,6	1 065,5	112,7
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	9,5	15,2	79,3
Variation nette des prêts à long et moyen terme	-	-	-
Variation des immobilisations financières	2 068,8	(455,6)	(13,3)
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	2 078,3	(440,4)	66,0
Variations nettes des dettes financières	(3 235,1)	2 665,6	(126,4)
Augmentations de capital	0,4	-	502,5
Dividendes versés par Pinault-Printemps-Redoute	(266,6)	(278,4)	(254,3)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	(3 501,3)	2 387,2	121,8
Variation de la trésorerie débitrice	(682,4)	3 012,3	300,5
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	3 804,5	792,2	491,7
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	3 122,1	3 804,5	792,2

Variation des capitaux propres de la société mère

(EN MILLIONS D'EUROS) (AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT)	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission, fusion...	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux Propres
Au 31 décembre 2001	122 394 480	489,6	1 787,9	959,1	162,0	3 398,6
Affectation résultat 2001				162,0	(162,0)	0
Dividendes versés				(278,4)		(278,4)
Variations des provisions réglementées				0,4		0,4
Résultat 2002					244,4	244,4
Au 31 décembre 2002	122 394 480	489,6	1 787,9	843,1	244,4	3 365,0
Affectation résultat 2002				244,4	(244,4)	0
Dividendes versés				(266,6)		(266,6)
Levée de stock-options	12 500		0,4			0,4
Variations des provisions réglementées				0,2		0,2
Résultat 2003					1 476,6	1 476,6
Au 31 décembre 2003	122 406 980	489,6	1 788,3	821,1	1 476,6	4 575,6

1. Faits marquants de l'exercice

Au cours de l'exercice, Pinault-Printemps-Redoute a :

- cédé au Crédit Agricole Indosuez 75,5 % du capital de Finaref, finalisation en janvier 2003 de la cession de 61 % et en décembre 2003 de 14,5 %,
- émis le 21 mai 2003, des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes « OCEANE » pour un montant de 1 079 500 000,00 euros (12 500 000 obligations à 86,36 euros l'obligation) à échéance janvier 2008, taux de rendement actuariel brut de 3,625 %,
- cédé à Office Depot International, en mai 2003, le capital de sa filiale Guilbert.

2. Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement CRC n° 99.03 du 29 avril 1999 relatif à la réécriture du Plan Comptable Général.

2.1. Immobilisations financières

Titres de participation

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise, notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

La valeur brute des participations est constituée par le coût d'acquisition hors frais accessoires, mais pour certains titres après réévaluation légale de 1976.

A la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est notamment évaluée par référence à la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués de la société détenue.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une provision est constituée.

Autres titres immobilisés

Les autres titres immobilisés sont ceux que l'entreprise a l'intention ou l'obligation de conserver durablement, mais dont la détention n'est pas jugée nécessaire à son activité.

La valeur brute est égale au coût d'acquisition hors frais accessoires.

Une provision pour dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la société.

Les actions propres rachetées par Pinault-Printemps-Redoute et non explicitement affectées dès l'origine aux salariés ou destinées à la régularisation du cours, sont classées en « Autres titres immobilisés ».

A la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Une provision pour dépréciation est constituée si ce cours est inférieur à la valeur comptable.

2.2. Valeurs mobilières de placement et titres de créances négociables

Actions propres

Les actions propres rachetées par Pinault-Printemps-Redoute sont inscrites en valeurs mobilières de placement à l'actif du bilan lorsque ces titres sont dès l'origine affectés explicitement à l'attribution aux salariés ou destinés à régulariser les cours ou aux interventions en fonction des situations du marché.

A la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Une provision pour dépréciation est constituée si ce cours est inférieur à la valeur comptable.

Autres actions

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constituée si le cours à la clôture est inférieur à la valeur comptable.

Obligations

Les obligations sont comptabilisées à leur date d'acquisition pour le montant nominal corrigé de la prime ou décote. Le montant des intérêts courus et non échus à la date d'acquisition et à la clôture de l'exercice est enregistré dans un compte de « créances rattachées ».

A la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé à la valeur boursière en capital du dernier mois sans tenir compte des intérêts courus non échus.

SICAV

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition (hors droit d'entrée). Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

Certificats de dépôts négociables

Certificats de dépôts, bons de sociétés financières. Ces titres de créances négociables sont souscrits sur le marché primaire ou acquis sur le marché secondaire. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition sous déduction des intérêts courus à cette date lorsqu'ils sont acquis sur le marché secondaire.

Les intérêts précomptés sont inscrits en produits financiers *pro rata temporis* au titre de l'exercice.

Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques minimums de contrepartie. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts.

Dans le cas où les instruments financiers ne constituent pas des couvertures de risques, les gains ou pertes résultant de l'évolution de leur valeur de marché sont inscrits au compte de résultat, sauf s'il s'agit d'opérations de gré à gré, pour lesquelles les pertes latentes font l'objet d'une provision alors que les gains latents ne sont pas comptabilisés.

Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice.

L'écart de conversion qui résulte de la valorisation des dettes et créances en devises est inscrit en comptes de régularisation, à l'actif s'il s'agit d'une perte latente et au passif s'il s'agit d'un profit latent. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour risques.

2.3. Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital Primes de remboursement d'emprunt

Les frais d'émission d'emprunt sont comptabilisés en charges lors de l'émission.

Les frais d'augmentation de capital, de fusion et d'apport sont prélevés sur les primes d'émission de fusion ou d'apport.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur nominale pour les emprunts ordinaires et convertibles, et à leur valeur indexée pour les emprunts indexés.

Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties en mode financier (sur la durée de vie de l'emprunt). En cas d'emprunt obligataire convertible, l'enregistrement de la prime de remboursement est étalé sur la durée de vie de l'emprunt, conformément aux méthodes préférentielles.

3. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
Redevances Groupe	29,2	34,8
Revenus des immeubles donnés en location	8,1	11,4
Frais de personnel	(16,0)	(17,4)
Achats et charges externes et Impôts et Taxes	(37,5)	(39,9)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(1,7)	(1,6)
Autres produits et charges	(0,9)	(0,9)
Total	(18,8)	(13,6)

4. Résultat financier

Le résultat financier de la Société mère s'analyse de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
Frais financiers nets	(110,9)	(137,0)
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(152,5)	(150,6)
Intérêts sur comptes courants intra Groupe	41,6	13,6
Produits et charges sur immobilisations financières	717,6	955,9
Dividendes reçus	717,6	951,4
Intérêts sur créances rattachées à des participations	-	4,5
Total	606,7	818,9

Dont concernant les entreprises liées :

- Intérêts sur comptes courants intra Groupe	41,6	13,6
- Dividendes reçus	717,6	951,4
- Intérêts sur créances rattachées à des participations	-	4,5

5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de la Société mère s'analyse de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	4,2	22,6
Résultat sur cessions de titres de participation, dépréciation et opérations connexes	1 012,6	(758,1)
Résultat sur actif	1 016,8	(735,5)
Coûts des litiges, contentieux et restructuration	(17,2)	(5,1)
Autres produits / (charges) exceptionnels	(35,6)	(26,6)
Total	964,0	(767,2)

6. Impôt sur les bénéfices – Participation des salariés

Ce poste se décompose comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
Impôt	(215,4)	44,7
Boni d'intégration fiscale	141,1	163,0
Impôts sur les bénéfices	(74,3)	207,7
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(1,0)	(1,4)
Total	(75,3)	206,3

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1^{er} janvier 1988, Pinault-Printemps-Redoute fait son affaire de l'impôt dû par le groupe intégré et des obligations fiscales qui pèsent sur celui-ci.

Le périmètre d'intégration fiscale comprend 113 sociétés en 2003 contre 178 en 2002. La société filiale supporte une charge d'impôt sur les sociétés calculée sur ses résultats propres comme en l'absence d'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe à raison de l'intégration sont appréhendées par Pinault-Printemps-Redoute, société mère du groupe intégré.

7. Immobilisations financières nettes

	Titres de participation	Autres titres immobilisés	Prêts	Autres	Total
(EN MILLIONS D'EUROS)					
Au 31 décembre 2002	6 794,8	124,6	0,6	1,0	6 921,0
Augmentations					
Acquisition titres Guilbert	0,3				0,3
Acquisition titres Redcats	2,2				2,2
Acquisition titres Pinault-Printemps-Redoute Purchasing	0,2				0,2
Reprise provision titres Guilbert	350,0				350,0
Reprise provision titres Artes	1,1				1,1
Divers			0,1		0,1
Acquisition autres titres Vigeo		0,1			0,1
Garantie locative				0,2	0,2
Diminutions					
Cession titres Finaref	(156,9)				(156,9)
Cession titres Guilbert	(1 466,0)				(1 466,0)
Cession titres Artes	(1,1)				(1,1)
Cession titres Lobelie SCS	(0,3)				(0,3)
Règlement intérêts obligations Guilbert	(4,5)				(4,5)
Actions propres ⁽¹⁾					
Reprise dépréciation		1,4			1,4
Au 31 décembre 2003	5 519,8	126,1	0,7	1,2	5 647,8
(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les primes de fusion.					
Dont concernant les entreprises liées :					
2002	6 794,8	-	-	-	6 794,8
2003	5 519,8	-	-	-	5 519,8

8. Autres immobilisations

L'évolution des autres immobilisations s'analyse comme suit :

(EN MILLIONS D'EUROS)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres	Total
Valeurs brutes				
31 décembre 2002	18,0	0,4	6,4	24,8
Acquisitions	0,4		2,1	2,5
Cessions	(12,8)			(12,8)
Virement de poste	0,4		(0,4)	0,0
31 décembre 2003	6,0	0,4	8,1	14,5
Amortissements et provisions				
31 décembre 2002	(10,5)	(0,4)	(4,2)	(15,1)
Dotations	(0,8)		(0,9)	(1,7)
Cessions	6,1			6,1
31 décembre 2003	(5,2)	(0,4)	(5,1)	(10,7)
Valeurs nettes				
31 décembre 2002	7,5	0,0	2,2	9,7
31 décembre 2003	0,8	0,0	3,0	3,8

9. Valeurs mobilières de placement et disponibilités (hors intérêts)

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
Actions propres ⁽¹⁾	552,3	526,6
Dépréciation	(179,6)	(206,4)
Valeurs mobilières de placement	372,7	320,2
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	28,4	329,3
Comptes courants de trésorerie débiteurs	2 721,0	3 155,0
Disponibilités	2 749,4	3 484,3
Trésorerie débitrice	3 122,1	3 804,5

(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

Dont concernant les entreprises liées :
Comptes courants de trésorerie débiteurs 2 721,0 3 155,0

10. Réserves et report à nouveau

Les réserves et report à nouveau de la Société mère s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
Réserve légale	49,0	44,4
Réserves réglementées	646,2	599,7
Autres réserves	45,3	45,3
Réserves	740,5	689,4
Report à nouveau	77,9	151,2
Ecart de réévaluation	0,2	0,2
Provisions réglementées	2,5	2,3
Total	821,1	843,1

11. Dettes financières

Emprunts obligataires

EN EUROS	Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Echéance	31/12/2003	31/12/2002
Emprunt obligataire indexé ⁽¹⁾	Zéro coupon	30/01/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	31/01/2005	106 714 312,07	106 714 312,07
Emprunt obligataire ⁽²⁾	Fixe 5,20 %	27/05/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	27/05/2005	304 898 034,48	304 898 034,48
Emprunt obligataire ⁽³⁾	Euribor 3 mois + 0,50 %	13/07/2001	-	13/07/2004	300 000 000,00	300 000 000,00
Emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) ⁽⁴⁾	Fixe 1,50 %	8/11/2001	Swap taux variable Euribor 1 mois à hauteur de 149 M€	01/01/2007	163 284 550,00	862 519 612,50
Emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) ⁽⁵⁾	Fixe 2,50 %	21/05/2003	-	01/01/2008	1 079 500 000,00	
Emprunt obligataire ⁽⁶⁾	Fixe 5 %	23/07/2003	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 M€	23/01/2009	750 000 000,00	

(1) **Prix d'émission** : emprunt obligataire indexé représenté par 70 000 obligations de 1 524,49 euros nominal.

Remboursement : le 31 janvier 2005 à un prix de remboursement qui ne pourra en aucun cas être inférieur à 100 % ni supérieur à 228 % de la valeur nominale de l'obligation. Le prix de remboursement compris entre ces deux bornes découle d'une formule d'indexation sur le taux de croissance du titre Pinault-Printemps-Redoute SA.

Taux de rendement actuariel brut : Entre 0 % et 12,5 % selon le cours de l'action Pinault-Printemps-Redoute SA.

(2) **Prix d'émission** : emprunt obligataire classique représenté par 400 000 obligations de 726,25 euros nominal.

Remboursement : en totalité le 27 mai 2005.

Taux de rendement actuariel brut : 4,99 %.

(3) **Prix d'émission** : emprunt obligataire émis le 13 juillet 2001, représenté par 300 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 13 juillet 2004.

(4) **Prix d'émission** : emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (OCEANE) émis le 8 novembre 2001, représenté par 8 492 308 obligations de 162,50 euros nominal.

Conversion et/ou échange en actions : jusqu'au 31 décembre 2001 à raison de 1,157 action par obligation, et à compter du 1^{er} janvier 2002 à raison de 1 action pour 1 obligation.

Amortissement normal : amortissement en totalité le 1^{er} janvier 2007 au prix de 162,50 euros.

Amortissement anticipé au gré des porteurs : le 8 novembre 2004 au pair majoré des intérêts courus.

Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion : 1,5 %.

Le solde au 31/12/2003 : intègre la conversion en 2001 de 3 077 000 obligations par Artémis, le rachat en 2002 de 107 422 obligations pour 17 456 075 euros, le rachat en 2003 de 17 609 obligations pour 2 861 462,50 euros et le remboursement anticipé, après exercice du put investisseur en 2003, de 4 285 376 obligations pour 696 373 600 euros.

(5) **Prix d'émission** : emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (Océane) émis le 21 mai 2003, représenté par 12 500 000 obligations de 86,36 euros nominal.

Conversion et/ou échange en actions : à tout moment à compter du 21 mai 2003 à raison d'1 action par obligation.

Amortissement normal : les obligations seront remboursées en totalité le 1^{er} janvier 2008 au prix de 91,4 euros par obligation, soit environ 105,535 % de la valeur nominale des obligations.

Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion : 3,625 %.

(6) **Prix d'émission** : emprunt obligataire émis le 23 juillet 2003, représenté par 750 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 23 janvier 2009.

Autres emprunts

Pinault-Printemps-Redoute a contracté en 1999 un emprunt bancaire de 750 millions d'euros à échéance novembre 2004. Ce prêt a été titrisé dans un fonds commun de créances dédié dont l'intégralité des parts est souscrite par Armoris Finance SA, société qui opère son refinancement par émission de billets de trésorerie et dispose d'une notation A1/P1.

En mars 2003, Pinault-Printemps-Redoute a contracté un emprunt bancaire de 654 millions d'euros à échéance mars 2004 remboursé partiellement en 2003 pour 327 millions d'euros. Le solde de cet emprunt non encore échu au 31/12/2003 est de 327 millions d'euros.

Cet emprunt faisait l'objet d'un nantissement des titres Finaref détenus correspondant à 29 % du capital restant à céder. Au 31/12/2003, ce nantissement a été réduit à hauteur de 14,50 % du capital de Finaref dont la cession est prévue en mars 2004.

11.1. Analyse par catégories de dettes

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
Emprunts obligataires convertibles ⁽¹⁾	1 242,8	1 990,5
Emprunts obligataires	1 354,9	854,9
Emprunt obligataire indexé	185,7	172,4
Lignes de crédit confirmées	-	3 276,0
Emprunt BLB/CCF	750,0	750,0
Emprunt Crédit Agricole Indosuez	327,0	-
Emprunt court terme	-	50,0
Concours bancaires courants	3,3	3,2
Agent de change	-	11,3
Dettes bancaires et assimilées	3 863,7	7 108,3
Comptes courants de trésorerie	-	-
Total	3 863,7	7 108,3

(1) Le montant de 2002 inclut 39,5 millions d'euros de prime de remboursement échéance 1^{er} janvier 2003.

Dont : concernant les entreprises liées :
Comptes courants de trésorerie créditeurs - -

Aux 31 décembre 2003 et 2002, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles (hormis le nantissement des titres Finaref pour garantir le remboursement de l'emprunt Crédit Agricole Indosuez de 327 millions d'euros à échéance mars 2004).

11.2. Analyse par échéances de remboursement

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
A moins d'un an	1 394,8	2 566,0
A plus d'un an et à moins de cinq ans	2 468,9	4 542,3
Total	3 863,7	7 108,3

11.3. Endettement financier net

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
Dettes financières	3 863,7	7 108,3
Valeurs mobilières de placement	(372,7)	(320,2)
Disponibilités	(2 749,4)	(3 484,3)
Endettement financier net	741,6	3 303,8

11.4. Information sur les taux d'intérêt

	31/12/2003	31/12/2002
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	4,04 %	2,88 %
dettes moyennes à taux fixe	73 %	58 %
dettes moyennes à taux variable	27 %	42 %

La hausse du taux d'intérêt moyen de 2003 par rapport à 2002 est principalement due au refinancement de deux OCEANE à taux d'intérêt bas :
- OCEANE à échéance janvier 2003 (taux actuariel brut de 2,5 %) d'un montant de 999,9 millions d'euros,
- OCEANE à échéance janvier 2007 (taux actuariel brut de 1,5 %) à hauteur de 696,4 millions d'euros par l'exercice partiel du put investisseurs en mai 2003, par la mise en place d'une nouvelle OCEANE, échéance janvier 2008 d'un montant de 1 079,5 millions d'euros au taux actuariel de 3,625 % et l'émission d'un emprunt obligataire de 750 millions d'euros, échéance janvier 2009, portant coupon à 5 %.

12. Engagements hors bilan

12.1. Engagement d'achat de titres Gucci

12.1.1. Descriptif de l'offre et du calendrier

Dans le cadre de l'accord d'investissement stratégique amendé (Amended and Restated Strategic Investment Agreement, le « RSIA ») intervenu le 10 septembre 2001 entre Pinault-Printemps-Redoute et Gucci Group NV, Pinault-Printemps-Redoute s'est engagé à effectuer une offre publique d'achat (« l'Offre ») sur les actions Gucci Group à 101,5 USD avec règlement au 30 avril 2004 au plus tard.

Le 16 juillet 2003, lors de l'Assemblée Générale annuelle, les actionnaires de Gucci Group ont approuvé une distribution exceptionnelle de 13,50 euros par action sous forme de retour sur capital. En vertu de l'article 2.6 du RSIA, les administrateurs indépendants de Gucci Group ont ajusté le prix de l'Offre de 15,98 USD par action représentant d'une part l'équivalent en USD des 13,50 euros sur la base de la parité de change du jour de la distribution (2 octobre 2003) publiée par la Banque Centrale Européenne soit 15,78 USD, et d'autre part le coût du loyer de l'argent en USD déterminé par l'imputation de 2,15 % (représentant le LIBOR 3 mois du 2 octobre 2003 en USD augmenté de 100 points de base) aux 15,78 USD pour la période du 2 octobre 2003 au 30 avril 2004, soit 0,2 USD. Suite à cet ajustement et conformément au RSIA, le prix par action de l'Offre a été fixé à 85,52 USD par action.

Le 16 février 2004, Gucci Group a annoncé que suite à la notification auprès de l'Autorité des Marchés Financiers des Pays-Bas, les documents afférents à l'Offre seront déposés auprès de la Securities and Exchange Commission des États-Unis, et la mise à disposition des dits documents s'effectuera dès le 1^{er} avril 2004 aux Pays-Bas. Il avait été initialement prévu que les documents de l'Offre soient disponibles le 22 mars 2004, mais il a été décidé que les actionnaires de Gucci Group seraient mieux informés dans le cadre de l'Offre en ayant pris connaissance des résultats annuels 2003 de Gucci Group, dont la publication est prévue le 30 mars 2004, et des dits documents. Il est prévu que la date d'échéance de l'Offre ne dépasse pas le 29 avril 2004, avec paiement par Pinault-Printemps-Redoute aux dépositaires en date du 30 avril 2004. Si à l'issue de l'Offre le nombre d'actions Gucci Group non-apportées à l'Offre était inférieur au plus élevé de (i) 15 % des actions Gucci Group alors émises, et (ii) 15 millions d'actions Gucci Group, Pinault-Printemps-Redoute devra prolonger l'Offre dans les conditions prévues par la réglementation boursière applicable.

12.1.2. Évaluation de l'engagement maximal de Pinault-Printemps-Redoute

Sur la base du nombre de titres en circulation au 31 décembre 2003, et sans tenir compte des options détenues par les salariés potentiellement exerçables avant la fin de l'offre, l'engagement maximal du Groupe serait de 2,8 milliards USD.

Sur la base du nombre de titres en circulation au 31 décembre

2003, et dans l'hypothèse hautement probable où les salariés détenteurs d'options exerceraient la totalité de leurs options avant la fin de l'offre, l'engagement maximal du Groupe serait de 2,9 milliards USD en tenant compte de la trésorerie reçue lors de la levée d'options.

Le Groupe a mis en place sur l'exercice des couvertures de change afin de couvrir l'exposition au risque dollar lié à son engagement. Les montants de ces opérations de couvertures sont décrits dans la note 23-2 de l'annexe aux comptes consolidés.

En tenant compte de ces opérations de couvertures, et sur la base d'une hypothèse de parité Euro / USD identique à celle du 31 décembre 2003 sur la partie non couverte, l'engagement maximal du Groupe serait respectivement de 2,5 milliards d'euros hors prise en compte des options détenues par les salariés et exerçables avant la fin de l'offre, et de 2,6 milliards d'euros après prise en compte de ces éléments et sous déduction de la trésorerie reçue lors de la levée des options.

Gucci Group détient par ailleurs des actions propres affectées explicitement aux plans d'options en faveur des salariés de Gucci Group. Conformément aux principes comptables français, ces actions sont classées en valeurs mobilières de placement dans les comptes consolidés du Groupe. Pinault-Printemps-Redoute s'est engagé auprès de Gucci Group au rachat de ces actions au prix de l'offre, soit 85,52 USD par action, dans l'hypothèse où, à l'issue de l'Offre, le nombre d'actions Gucci Group non-apportées à l'Offre serait inférieur au plus élevé de (i) 15 % des actions Gucci Group alors émises, et (ii) 15 millions d'actions Gucci Group. Dans cette hypothèse, l'engagement complémentaire du Groupe s'élèverait à 254 millions USD.

12.2. Engagements pris en matière d'indemnités de départ à la retraite et obligations assimilées

Il n'existe aucun régime particulier de retraite pour le personnel qui soit à la charge de la société. La convention collective des Grands Magasins prévoit le versement d'une indemnité au moment du départ du personnel à la retraite.

Compte tenu d'un effectif de 128 personnes au 31 décembre 2003 et 133 personnes en moyenne, le montant des engagements en matière d'indemnité de départ à la retraite s'élève à 0,3 million d'euros (la méthode de calcul retenue tient compte de l'ancienneté des salariés, d'une table de mortalité et d'un taux d'actualisation).

12.3. Instruments financiers de couverture de taux

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
Swaps prêteurs « taux fixes »	1 060,6	412,0

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, Pinault-Printemps-Redoute a mis en place des swaps de taux d'intérêts adossés aux différents emprunts émis :

1. Emprunt obligataire à échéance mai 2005 de 304,9 millions d'euros, swappé en totalité contre Euribor 3 mois.
2. Emprunt obligataire indexé sur le titre Pinault-Printemps-Redoute à échéance janvier 2005 de 106,7 millions d'euros, swappé en totalité contre Euribor 3 mois.
3. Emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance janvier 2007, swappé partiellement à hauteur de 149 millions d'euros contre Euribor 1 mois.
4. Emprunt obligataire à échéance janvier 2009, swappé partiellement à hauteur de 500 millions d'euros contre Euribor 3 mois.

Toutes les autres opérations de hors bilan visant à la couverture du risque de taux ont été mises en place par PPR Finance.

12.4 Autres engagements hors bilan

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/12/2003	31/12/2002
Avals et cautions en faveur :		
• des entreprises liées	0,0	0,3
• des tiers hors Groupe		-
Avals et cautions	0,0	0,3
Sûretés réelles :		
• en faveur de filiales	0,0	
• en faveur de tiers à échéance mars 2004	327,0	

Tableau des filiales et participations

		Capital	Capitaux propres hors capital et résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus	
31 décembre 2003					Brut	Net
(EN MILLIERS D'EUROS)						
I - Renseignements détaillés						
A - Filiales (détenues à + 50 %)						
Caumartin Participations	10, av. Hoche - 75008 Paris	6 132	76 517	99,97	82 344	82 344
Conforama Holding	80, boulevard du Mandinet à Lognes 77432 Marne-la-Vallée	73 805	186 471	92,89	252 348	252 348
Club de développement Pinault-Printemps-Redoute	10, avenue Hoche - 75008 Paris	15 000	-10 378	60,00	9 147	2 925
Discodis	10, avenue Hoche - 75008 Paris	153 567	5 140	100,00	299 735	299 735
Financière Marothi	10, avenue Hoche - 75008 Paris	388 457	2 081 730	99,99	2 685 468	2 685 468
France-Printemps	102, rue de Provence - 75009 Paris	54 591	124 911	99,95	132 439	132 439
PPR Interactive	10, avenue Hoche - 75008 Paris	22 500	-24 424	100,00	22 867	22 867
Redcats	110 rue de Blanchemaille 59100 Roubaix	61 219	550 470	99,99	1 232 391	1 232 391
Saprodis	10, avenue Hoche - 75008 Paris	619 798	132 452	82,09	568 830	568 830
SFGM	10, avenue Hoche - 75008 Paris	4 500	5 637	99,50	7 313	7 313
Teamtel	10, avenue Hoche - 75008 Paris	786	294	100,00	5 896	5 896
B - Participations (détenues à - de 50 %)						
Finaref	6 rue Emile Moreau - 59100 Roubaix	13 651	263 556	14,50	188 865	188 865
II - Renseignements globaux						
A - Filiales non reprises au paragraphe I						
a) Filiales françaises (ensemble)					12 439	10 711
b) Filiales étrangères						
- PPR Luxembourg	25, route d'Esch - Luxembourg				14 416	14 416
- Au Printemps Réassurances	19, rue de Bitbourg - Luxembourg				10 188	10 188
- Autres (ensemble)					1 968	1 968
B - Participations non reprises au paragraphe I						
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)					293	293
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)					758	758
Total					5 527 705	5 519 755

N.B. : Le non-renseignement de la rubrique signifie « néant ».



Prêts consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Observations
			-2 308		
		9 946	134 920	45 974	
			-3		
			48 130		
			-38 911		
		838 179	1 793	25 630	
		3 426	-4 518		
		0	285 372	165 888	
			185 707	55 968	
		466	110	388	Ecart de réévaluation +180
		3 037	-1 203		
		508 931	n/c	415 743	
				7 305	
				7	



Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille

au 31 décembre 2003

Dénomination de la société (EN MILLIERS D'EUROS)	Participations détenues				
	Nombre de titres	%	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable
1 - Titres de placement et participation dans les sociétés françaises dont la valeur d'inventaire par catégorie de titres ou participation est supérieure ou égale à 15 000 euros :					
Balzan	2 994	99,80	48,7		48,7
Baryum	182 990	99,99	2 745,6		2 745,6
Caumartin Participations	875 700	99,97	82 343,5		82 343,5
Club de Développement Pinault-Printemps-Redoute	599 994	60,00	9 146,9	6 222,0	2 924,9
Conforama	4 284 633	92,89	252 348,3		252 348,3
Discodis	3 199 302	100,00	299 734,9		299 734,9
Financière Marothi	20 443 682	99,99	2 685 468,1		2 685 468,1
Finaref	32 460 689	14,50	188 865,2		188 865,2
France-Printemps	3 589 598	99,95	132 439,3		132 439,3
Gecca	995	99,50	1 036,6		1 036,6
Kadéos	58 000	33,33	292,5		292,5
Locution	2 990	99,67	45,6		45,6
Mobile Planet	2 994	99,80	45,6		45,6
Mobile Planet Europe	9 900	99,00	150,9		150,9
Pinault-Printemps-Redoute	6 385 612	5,22	825 746,1	327 923,7	497 822,4
PPR FINANCE	9 990	99,90	152,3		152,3
PPR INTERACTIVE	1 499 989	100,00	22 867,2		22 867,2
Prodistri	14 994	99,96	228,6		228,6
Pinault-Printemps-Redoute PPR-PURCHASING	787 500	70,00	3 161,2		3 161,2
Redcats	400 606	99,99	1 232 390,8		1 232 390,8
Sapardis	182 992	100,00	2 745,6	38,0	2 707,6
Saprodis	33 920 229	82,09	568 830,2		568 830,2
Savoisienne	129 690	99,00	1 977,1	1 689,8	287,3
Société financière de Grands Magasins	298 502	99,50	7 313,4		7 313,4
Teamtel	392 990	100,00	5 895,6		5 895,6
Tremi	2 994	99,80	48,7		48,7
Variante	2 994	99,80	48,7		48,7
2 - Titres de placement et participation dont la valeur d'inventaire par catégorie de titres ou par participation est inférieure à 15 000 euros :			4,0		4,0
3 - Autres sociétés de services, immobilières et diverses			1 366,5	355,7	1 010,8
4 - Titres de sociétés étrangères			27 498,8	169,3	27 329,5
Total			6 354 986,5	336 398,5	6 018 588,0

Résultats de la société mère

au cours des cinq derniers exercices

	1999	2000	2001	2002	2003
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	363 380 831	362 155 766	489 577 920	489 577 920	489 627 920
Nombre d'actions ordinaires existantes	119 181 100	118 779 305	122 394 480 ⁽¹⁾	122 394 480	122 406 980
Nombre maximal d'actions futures à créer	5 379 152	5 374 152	10 734 387 ⁽¹⁾	6 221 620	14 843 644
- par conversion d'obligations	5 237 152	5 237 152	10 652 387 ⁽¹⁾	5 307 813	13 504 828
- par exercice d'options de souscription	142 000	137 000	82 000 ⁽¹⁾	913 807	1 338 816
Opérations et résultats de l'exercice (EN MILLIERS D'EUROS)					
Produits des activités courantes	31 494	36 388	41 611	34 831	29 179
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	295 662	87 926	146 304	608 311	1 223 086
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	52 285	105 188	116 925	207 573	(74 306)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	755	1 041	1 288	1 362	960
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	315 682	155 296	161 953	244 391	1 476 590
Résultat distribué	211 502	258 941	281 507	281 507	293 777 ⁽²⁾
Données par action (EN EUROS)					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	2,91	1,62	2,14	6,65	9,38
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2,65	1,31	1,32	2,00	12,06
Dividende :					
- dividende net attribué à chaque action	1,78	2,18	2,30	2,30	2,40 ⁽²⁾
- revenu global pour chaque action (avoir fiscal à 50 %) ⁽³⁾	2,67	3,27	3,45	3,45	3,60
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	93	99	110	134	133
Montant de la masse salariale de l'exercice (EN MILLIERS D'EUROS)	6 349	8 055	9 587	11 573	10 998
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (EN MILLIERS D'EUROS)	2 677	4 276	4 116	5 862	5 024

(1) Le 30 août 2001, conversion du capital en euros et valeur nominale des actions portée à 4 euros.

(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 mai 2004.

(3) Sous réserve d'un avoir fiscal réduit en fonction de la qualité de chaque bénéficiaire.

Rapport de gestion de la société mère

Les ressources de votre Société sont essentiellement constituées des dividendes reçus de ses filiales, des loyers encaissés sur ses immeubles, des résultats de son activité financière et des redevances de conseil et d'assistance à ses filiales dans des conditions conformes aux usages en la matière (fixées en pourcentage de leur chiffre d'affaires).

Votre Société a cédé, en mai 2003, sa filiale Guilbert à la société Office Depot International. Elle a également procédé à la cession de 75,5 % du capital de Finaref au Crédit Agricole Indosuez, 61 % en janvier 2003 et 14,5 % en décembre 2003.

Activité financière

Votre Société a émis, en mai 2003, un emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (OCEANE) d'un montant de 1 079,5 millions d'euros représenté par 12 500 000 obligations de 86,36 euros nominal chacune assortie d'un coupon de 2,50 %. La conversion ou l'échange peut intervenir à tout moment depuis le 21 mai 2003 à raison d'une action par obligation.

Les obligations seront remboursées en totalité le 1^{er} janvier 2008 au prix de 91,14 euros par obligation, soit 105,535 % de la valeur nominale des obligations.

Le taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion est de 3,625 %.

Votre Société a également procédé à l'émission, dans le cadre de son programme EMTN, d'un emprunt obligataire, en juillet 2003, d'un montant de 750 millions d'euros représenté par 750 000 obligations de 1 000 euros nominal chacune assortie d'un coupon de 5 %.

Les obligations seront remboursées en totalité le 23 janvier 2009.

Cet emprunt a fait l'objet d'un swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 millions d'euros.

Les 2 emprunts sont notés par l'agence Standard & Poor's « BBB- ».

Le solde des besoins de trésorerie de votre Société a été intégralement financé par les lignes de crédit à moyen terme disponibles déjà existantes. Les excédents de trésorerie ont été placés via le compte courant financier ouvert chez PPR Finance, centrale de trésorerie du Groupe.

Résultats

Le résultat d'exploitation de la Société mère s'établit à -18,8 millions d'euros en 2003 contre -13,6 millions d'euros l'exercice précédent.

Le résultat financier s'élève à 606,7 millions d'euros contre 818,9 millions d'euros l'exercice précédent. Il prend en compte les dividendes reçus des filiales (dont 514,9 millions d'euros de dividendes exceptionnels) et les charges liées au financement de la dette.

Le résultat exceptionnel qui s'établit à 964,0 millions d'euros contre -767,2 millions d'euros en 2002 comprend, notamment, l'effet des cessions de Finaref et de Guilbert pour 982 millions d'euros et bénéficie d'une reprise de provision sur actions propres de 28,2 millions d'euros.

Votre Société, société mère de l'intégration fiscale de certaines filiales françaises du Groupe, supporte une charge d'impôt nette de 74,3 millions d'euros contre un profit de 207,6 millions d'euros l'exercice précédent.

Au total, le résultat net de votre Société ressort à 1 476,6 millions d'euros contre 244,4 millions d'euros en 2002.

Affectation des résultats

Nous vous proposons la distribution d'un dividende net de 2,40 euros par action, assorti le cas échéant d'un avoir fiscal à 50 % ou au taux prévu par les dispositions fiscales en vigueur, qui sera mis en paiement le 4 juin 2004.

L'affectation proposée du résultat est la suivante :

(EN EUROS)	
Origine	
Report à nouveau	77 870 662,80
Résultat de l'exercice	1 476 590 469,05
Total montant à affecter	1 554 461 131,85
Affectation	
Réserve légale pour affectation à la réserve	
Spéciale des plus-values à long terme	5 000,00
Réserve spéciale des plus-values à long terme	847 415 611,66
Dividendes	293 776 752,00
Report à nouveau	413 263 768,19
Total affectation	1 554 461 131,85

Vous trouverez ci-après la distribution des dividendes au cours des 3 derniers exercices :

Année de mise en distribution	Dividende net	Avoir fiscal à 50 %	Revenu global
2001	2,18 euros (14,30 F)	1,09 euro (7,15 F)	3,27 euros (21,45 F)
2002	2,30 euros	1,15 euro	3,45 euros
2003	2,30 euros	1,15 euro	3,45 euros

Programme de rachat d'actions

Vous avez autorisé votre Directoire, lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2003, à acquérir les actions de votre Société dans la limite de 10 % du capital social.

Pinault-Printemps-Redoute a donné mandat le 28 mai 2003 à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de ses titres. Ce contrat a été doté de 30 millions d'euros, 50 % en titres, 50 % en espèces.

L'autorisation a été utilisée, à la date d'arrêté des comptes, pour l'acquisition de 1 382 026 actions (1,13 %) pour un

montant global de 105 905 829 euros au prix moyen de 76,63 euros dans le cadre de la régularisation des cours.

A la même date, votre société détenait 6 218 132 actions représentant 5,08 % du capital social et il n'existait pas de produits dérivés en cours.

Compte tenu des actions détenues dans le cadre de programmes de rachat précédents, 1 604 615 actions sont affectées en titres immobilisés, et le solde est affecté à la régularisation des cours, aux interventions en fonction des situations du marché et aux plans d'options d'achat d'actions.

Nous vous proposons aujourd'hui d'autoriser un nouveau programme de rachat permettant, pour une période de 18 mois, d'acquérir des actions de votre Société dans la limite de 10 % du capital social en vue de :

- la régularisation des cours des actions par intervention systématique en contre-tendance,
- l'intervention sur le marché par achats et ventes en fonction des situations du marché,
- la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés et aux mandataires sociaux du Groupe et de plans d'actionnariat des salariés, notamment dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise ou de la participation des salariés,
- la réalisation d'investissements ou de financements par la remise d'actions dans le cadre, soit d'opérations de croissance externe à titre de règlement, d'échange ou d'apport, soit d'émissions de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société à titre de remboursement, d'échange, d'attribution ou de toute autre manière,
- l'optimisation de la gestion de la trésorerie et des capitaux propres,
- l'annulation des actions acquises.

Les acquisitions pourront être effectuées par tous moyens y compris par utilisation de produits dérivés ou par voie d'acquisition de blocs de titres sans limitation de volume.

Les actions acquises dans ce cadre pourront être ensuite, soit conservées, soit cédées ou transférées, par tous moyens, notamment par voie d'apport ou d'échange, soit attribuées, cédées ou transférées dans le cadre de plans d'options ou de

plans salariaux. Elles pourront également être annulées dans les conditions prévues par la loi.

Le prix d'achat ne pourra être supérieur à 200 euros par action et le prix de vente ou de transfert ne pourra être inférieur à 60 euros par action. Toutefois, en cas de cession ou de transfert réalisés dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions ou de cessions ou d'attributions d'actions aux salariés, le prix de cession ou de transfert sera fixé dans les conditions prévues par les dispositions légales concernant ces opérations et pourra ainsi être inférieur à ce dernier montant.

Le montant global maximal des acquisitions serait ainsi fixé à 2 448,1 millions d'euros.

L'annulation des actions acquises pourra être effectuée dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2001.

Une note d'information complète est tenue à la disposition des actionnaires après visa de l'Autorité des Marchés Financiers.

Actions propres

Dans le cadre des autorisations de programme de rachat d'actions, votre Société a acquis, au cours de l'exercice 2003, 1 942 464 actions pour un cours moyen de 67,46 euros. Elle a cédé 1 315 500 actions pour un cours moyen de 80,10 euros. Le montant total des frais de négociation s'est élevé à 0,4 million d'euros.

A la clôture de l'exercice, 6 385 612 actions de 4 euros, représentant 5,22 % du capital, étaient inscrites dans les comptes de votre Société pour un montant net de provision de 497,8 millions d'euros, dont 1 604 615 affectées en autres titres immobilisés et le solde affecté à la régularisation des cours, aux interventions en fonction des situations du marché et aux plans d'options d'achat existants ou futurs.

Plans d'options

Votre Société a consenti en 2003 deux plans d'options de souscription d'actions à des cadres dirigeants du Groupe, portant respectivement sur 528 690 actions au prix de 66,00 euros et 5 430 actions au prix de 67,50 euros l'action.

Les informations concernant les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions sont regroupées en annexe « Renseignements de caractère général ».

Conventions réglementées

Votre Société n'a pas conclu, au cours de l'exercice, de convention dans le cadre de l'article L 225-86 du Code de commerce.

Vous trouverez dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes l'effet des conventions antérieures.

Capital social

Le capital de votre Société s'élevait à la fin de l'exercice 2003 à 489 627 920 euros.

Le personnel de la Société et de son Groupe détenait à la clôture de l'exercice 888 342 actions de 4 euros dans le cadre des dispositions de l'article L 225-102 du Code de Commerce représentant 0,7 % du capital.

La répartition du capital social et son évolution au cours de l'exercice, figurent en annexe « Renseignements de caractère général. »

Mandats, fonctions et rémunérations des mandataires sociaux

Les informations concernant les mandats, fonctions et rémunérations des mandataires sociaux sont regroupées au chapitre « Gouvernement d'entreprise ».

Vous devrez décider du renouvellement des mandats de cinq membres du Conseil de surveillance qui viennent à expiration.

Commissaires aux comptes

Il vous est proposé par le Conseil de surveillance de renouveler le mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire, KPMG SA, et de procéder à la nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant : la SCP Jean-Claude André et Autres, Monsieur Jean-Marc Decléty n'ayant pas souhaité le renouvellement de son mandat.

KPMG SA, qui est membre de KPMG International, et la SCP Jean-Claude André et Autres n'ont procédé, au cours des deux dernières années, à aucune vérification d'apport ou de fusion de votre Société ou de sociétés de son groupe. Ils ne tombent sous le coup d'aucune incompatibilité prévue par le Code de commerce.

Siège social

Le siège social de votre Société, qui regroupe les services du holding sur un site unique, est désormais installé 10, avenue Hoche à Paris 8^e. Le Comité d'entreprise, consulté sur cette question, l'a approuvée favorablement. Vous voudrez bien ratifier la décision de transfert prise par le Conseil de surveillance.

Filiales et participations

Dans le cadre de ses activités holding, votre Société a procédé à diverses opérations avec ses filiales : reclassements de participations, acquisitions ou cessions de titres.

L'activité et les résultats des filiales et participations, les prises de contrôle et les modifications apportées aux pourcentages de détention des sociétés du Groupe figurent dans la partie Groupe du rapport et dans les annexes aux comptes consolidés (liste des sociétés consolidées).

Autorisations d'émissions

1. Nous vous rappelons que vous avez autorisé votre Directoire, lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 21 mai 2002, à procéder à diverses émissions de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de votre Société, ainsi que pour procéder à des

augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes. Votre Directoire a usé de ces délégations pour émettre en mai 2003 des obligations à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange en actions existantes (cf. « Activité financière »).

Nous vous proposons, aujourd'hui, de nous renouveler ces délégations afin de donner à votre Directoire la possibilité de mobiliser à tout moment les capitaux permettant de réaliser les opérations d'investissements jugées nécessaires tout en choisissant au moment opportun les opérations financières les mieux adaptées à la situation du marché.

■ Il vous est ainsi tout d'abord proposé d'autoriser le Directoire à procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission, avec droit préférentiel de souscription :

- d'actions avec ou sans bons de souscription d'actions,
- de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société à l'exclusion de l'émission d'actions de priorité ou de certificats d'investissement.

Il vous est également proposé d'autoriser le Directoire à procéder à une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport.

Le montant total des émissions de bons et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être émis ne pourrait excéder six milliards d'euros et le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou indirectement ne pourrait être supérieur à deux cents millions d'euros, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés.

■ Il vous est également proposé de permettre au Directoire de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission :

- d'actions avec ou sans bons de souscription d'actions,
- de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, à l'exclusion de l'émission d'actions de priorité ou de certificats d'investissement.

En vertu de cette autorisation, le Directoire pourrait procéder à des émissions en vue de rémunérer des titres cotés qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange. Le Directoire pourrait également procéder à des émissions d'actions par votre Société, dans le cadre d'émissions réalisées par ses filiales

directes ou indirectes de valeurs mobilières donnant droit à la souscription ou l'attribution d'actions de votre Société.

Le montant total des émissions de bons et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être émis ne pourrait excéder six milliards d'euros et le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou indirectement ne pourrait être supérieur à deux cents millions d'euros, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés. Ces plafonds s'imputeront sur les montants d'émissions et d'augmentations de capital avec droit préférentiel de souscription visés ci-dessus.

Il vous est demandé de bien vouloir renoncer à votre droit préférentiel de souscription, tant aux actions, bons ou valeurs mobilières qui pourraient être émis qu'aux titres auxquels ils pourraient donner droit, afin, notamment, de faciliter le placement de ces émissions sur les marchés financiers ou en vue, le cas échéant, de réaliser des opérations d'échange.

Les modalités et prix d'émission des valeurs mobilières émises en numéraire en vertu de ces autorisations seront fixés de telle manière que la somme revenant ou pouvant revenir ultérieurement à votre Société pour chacune des actions émises, soit au moins égale à la valeur minimale fixée par la réglementation en vigueur au moment de l'émission (soit actuellement la moyenne des premiers cours constatés pour les actions de votre Société pendant dix jours de Bourse consécutifs choisis parmi les vingt derniers jours de Bourse précédant le début des émissions concernées), et en cas d'émission de bons de souscription d'actions après prise en compte de la valeur de ceux-ci.

■ En cas d'émission de bons ou de valeurs mobilières autres que des actions ordinaires, les modalités d'attribution des actions auxquelles ces bons ou valeurs mobilières donneraient droit ainsi que les dates auxquelles pourraient être exercés les droits d'attribution seront déterminées par le Directoire au moment de la décision d'émission.

Votre Directoire déterminera également, au moment des décisions d'émissions, les valeurs mobilières à émettre et le nombre de titres émis, la monnaie ou l'unité d'émission, la valeur de chaque titre ainsi que le montant des émissions et des souscriptions et aura tous pouvoirs pour constater les augmentations de capital réalisées, modifier les statuts en conséquence et, généralement, prendre toutes dispositions nécessaires.

Conformément à la loi, ces délégations sont conférées pour une durée de vingt-six mois à compter de votre Assemblée générale.

2. Nous vous proposons aussi d'autoriser votre Directoire à procéder en une ou plusieurs fois, à l'émission :

- d'actions avec ou sans bons de souscriptions d'actions,
- de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société,

dont la souscription sera réservée à des investisseurs qualifiés au sens de l'article L. 411-1 du Code monétaire et financier et du Décret 98-880 du 1^{er} octobre 1998 et à tous investisseurs équivalents au sens de droits étrangers, afin de faciliter le placement de ces émissions.

Le montant total des émissions de bons et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être émis ne pourrait excéder un milliard deux cent cinquante millions d'euros et le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou indirectement ne pourrait être supérieur à cinquante millions d'euros, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés. Ces plafonds s'imputeront sur les montants d'émissions et d'augmentations de capital avec droit préférentiel de souscription visés au 1. ci-dessus.

Les modalités et prix d'émission des valeurs mobilières émises en numéraire en vertu de ces autorisations seront fixés de telle manière que la somme revenant ou pouvant revenir ultérieurement à votre Société pour chacune des actions émises, après prise en compte en cas d'émissions de bons de souscription d'actions de la valeur de ceux-ci, soit au moins égale à la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société des trois jours précédant l'émission après, éventuellement, correction d'une décote.

■ En cas d'émission de bons ou de valeurs mobilières autres que des actions ordinaires, les modalités d'attribution des actions auxquelles ces bons ou valeurs mobilières donneraient droit ainsi que les dates auxquelles pourraient être exercés les droits d'attribution seront déterminées par le Directoire au moment de la décision d'émission.

Votre Directoire déterminera également, au moment des décisions d'émissions, les valeurs mobilières à émettre et le nombre de titres émis, la monnaie ou l'unité d'émission, la valeur de chaque titre ainsi que le montant des émissions et des souscriptions et aura tous pouvoirs pour constater les augmentations de capital réalisées, modifier les statuts en conséquence et, généralement, prendre toutes dispositions nécessaires.

Cette autorisation est conférée pour une durée de deux ans à compter de votre Assemblée générale.

3. Nous vous proposons également de conférer à votre Directoire l'autorisation de procéder, en une ou plusieurs fois, à des augmentations de capital réservées aux salariés et anciens salariés, adhérents à un Plan d'épargne, par émission d'actions ou de titres donnant accès au capital pour un nombre maximal de 1 200 000 actions. Le prix de souscription sera fixé par le Directoire, dans les conditions prévues par la loi, sans pouvoir être inférieur à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture des souscriptions. Les émissions pourront être réalisées au profit de Fonds communs de placement d'entreprise ou de Sociétés d'investissement à capital variable. Le montant des émissions sera fonction du montant des titres souscrits et dans les limites ci-dessus.

Votre Directoire précisera lors de chaque émission, dans un rapport complémentaire, les conditions définitives de ces opérations et les informations nécessaires ainsi que l'incidence de l'émission sur la situation de l'actionnaire.

Vos Commissaires aux comptes vous exposent dans leur rapport leur avis sur ces autorisations.



Les informations concernant le développement, les perspectives et les événements importants de la Société survenus depuis la clôture de l'exercice ainsi que les informations concernant les conséquences sociales et environnementales de son activité sont indiquées dans les autres parties du rapport de gestion du Groupe et dans les différentes annexes.

Les résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices sont annexés au présent rapport.

Si vous approuvez ces propositions, vous voudrez bien adopter les résolutions qui vous sont présentées.

RÉSOLUTIONS SOUMISES

à l'Assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 25 mai 2004

Première résolution

(Approbation des comptes annuels de l'exercice)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Directoire sur l'exercice 2003,
- des observations du Conseil de surveillance,
- du rapport des Commissaires aux comptes sur l'exécution de leur mission au cours de cet exercice,

approuve les comptes annuels de l'exercice 2003 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance :

- du rapport du Directoire sur la gestion du Groupe au cours de l'exercice 2003,
- des observations du Conseil de surveillance,
- du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2003,

approuve les comptes consolidés de l'exercice 2003 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

(Conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, déclare approuver ce rapport et les opérations qui y sont relatées.

Quatrième résolution

(Affectation des résultats)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, après approbation des comptes annuels qui lui ont été présentés, se traduisant :

par un bénéfice de	1 476 590 469,05 euros
qui, augmenté du report	
bénéficiaire antérieur de	77 870 662,80 euros
fait apparaître un solde	
bénéficiaire de	1 554 461 131,85 euros

dote, pour affectation à la réserve spéciale des plus-values à long terme, la réserve légale de 5 000,00 euros

et affecte à la réserve spéciale des plus-values à long terme une somme de 847 415 611,66 euros

Elle constate l'existence d'un solde distribuable de 707 040 520,19 euros

dont elle décide l'affectation suivante :

- aux actions à titre	
de dividende	293 776 752,00 euros
- en report à nouveau	413 263 768,19 euros

Total égal 707 040 520,19 euros

L'Assemblée générale décide de mettre en distribution à compter du 4 juin 2004, une somme nette de 2,40 euros par action à laquelle s'ajoutera le cas échéant un impôt déjà payé au Trésor (avoir fiscal) de 50 % ou du taux prévu par les dispositions fiscales en vigueur. Le montant des dividendes, compris dans cette distribution, et revenant aux actions éventuellement détenues par la Société à la date de mise en distribution ou à celles ayant fait l'objet d'une annulation, sera affecté au poste report à nouveau.

Elle constate que le revenu unitaire du titre a été le suivant au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	Dividende net	Avoir fiscal à 50 %	Revenu global
2001	2,18 euros (14,30 F)	1,09 euro (7,15 F)	3,27 euros (21,45 F)
2002	2,30 euros	1,15 euro	3,45 euros
2003	2,30 euros	1,15 euro	3,45 euros

Cinquième résolution

(Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Patricia Barbizet vient à expiration ce jour, renouvelle ce mandat pour une durée de six ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2010 sur les comptes de l'exercice 2009.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur François Henrot vient à expiration ce jour, renouvelle ce mandat pour une durée de six ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2010 sur les comptes de l'exercice 2009.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur René Barbier de La Serre vient à expiration ce jour, renouvelle ce mandat pour une durée de six ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2010 sur les comptes de l'exercice 2009.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Luca Cordero di Montezemolo vient à expiration ce jour, renouvelle ce mandat pour une durée de six ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2010 sur les comptes de l'exercice 2009.

Neuvième résolution

(Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur François Pinault vient à expiration ce jour, renouvelle ce mandat pour une durée de six ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2010 sur les comptes de l'exercice 2009.

Dixième résolution

(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, constatant que le mandat de Commissaire aux comptes titulaire confié à la société KPMG SA vient à expiration ce jour, renouvelle ce mandat pour une durée de six exercices, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

Onzième résolution

(Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, constatant que le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la Société KPMG SA confié à Monsieur Jean-Marc Decléty vient à expiration ce jour, nomme en qualité de nouveau Commissaire aux comptes suppléant la SCP de Commissaires aux comptes Jean-Claude André et Autres pour une durée de six exercices, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

Douzième résolution

(Autorisation à donner au Directoire de procéder à l'achat d'actions de la Société)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et de la note d'information visée par l'Autorité des Marchés Financiers, autorise le Directoire, en conformité avec les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite d'un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital social au 1^{er} janvier 2004, soit 12 240 698 actions.

Les acquisitions pourront être effectuées par tous moyens, y compris par l'utilisation de produits dérivés ou sous forme de blocs de titres, en vue de :

- régulariser les cours de Bourse de l'action de la Société par intervention systématique en contre-tendance,
- intervenir par achats et ventes en fonction des situations du marché,
- consentir des options d'achat d'actions à des salariés et des mandataires sociaux du Groupe et céder ou attribuer des actions aux salariés dans le cadre des dispositions légales,
- permettre la réalisation d'investissements ou de financements par la remise d'actions dans le cadre, soit d'opérations de croissance externe, soit d'émissions de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société,
- optimiser la gestion de la trésorerie et des capitaux propres,
- procéder à l'annulation des actions acquises, en conformité de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Les actions acquises par la Société au titre de la présente autorisation pourront être conservées, cédées ou transférées par tous moyens, y compris par l'utilisation de produits dérivés ou sous forme de blocs de titres. Elles pourront être utilisées dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions consentis à des salariés et mandataires sociaux du Groupe et de cessions ou d'attributions d'actions aux salariés du Groupe. Elles pourront également être annulées dans les conditions légales.

Le prix maximum d'achat est fixé à 200 euros par action et le prix minimum de cession ou de transfert est fixé à 60 euros par action. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas

de division ou de regroupement des actions, ces montants seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération. Le prix de cession ou de transfert sera toutefois fixé dans les conditions légales pour les cessions ou transferts d'actions réalisés dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions et de cessions ou d'attributions d'actions aux salariés.

Le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 2 448 139 600 euros.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de délégation, à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

Cette autorisation, qui annule pour sa partie non utilisée l'autorisation conférée par l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2003, est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

Treizième résolution

(Ratification du transfert de siège social)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, ratifie le transfert du siège social décidé par le Conseil de surveillance du 18, place Henri Bergson à Paris 8^e au 10, avenue Hoche à Paris 8^e, et la modification corrélative des statuts.

Quatorzième résolution

(Délégation à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, soit par émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, soit par incorporation de réserves, bénéfices ou primes)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de son article L. 225-129 III 3^e alinéa :

- 1) Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou

plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera :

- par émission d'actions, assorties ou non de bons de souscription d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à dates fixes, à des actions de la Société par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, notamment des obligations avec bons de souscription d'actions et des obligations convertibles, à l'exclusion de l'émission d'actions de priorité ou de certificats d'investissement,
- par incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes d'émission sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes.

2) Décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder deux cents millions d'euros auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société.

3) Décide que le montant nominal total des bons et/ou des valeurs mobilières susvisées susceptibles d'être émis, en vertu de la présente délégation, soit en euros, soit en monnaies étrangères, soit en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, ne pourra excéder six milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant.

4) En cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de pouvoirs, dans le cadre des émissions d'actions, assorties ou non de bons de souscription d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions de la Société par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière :

- décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible et, si le Directoire le décide, à titre réductible dans les conditions prévues par les dispositions légales,
- décide que, si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra, dans les conditions prévues par la loi, et dans l'ordre qu'il déterminera, limiter

l'émission au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée, répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits ou offrir au public tout ou partie des titres émis non souscrits,

- prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des titres émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les titres émis donneront droit et décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations convertibles ou par exercice de bons,

– décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées soit par offre de souscription, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes.

5) Décide que la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera au moins égale à la valeur nominale des actions à la date d'émission.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à son Président, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi, la présente délégation, et notamment :

- arrêter les conditions des augmentations de capital et/ou des émissions sus-visées,

– en ce qui concerne les émissions d'actions, assorties ou non de bons de souscription d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à dates fixes, à des actions de la Société par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière :

- déterminer le montant à émettre, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
- déterminer les dates et modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, fixer le taux d'intérêt des titres d'emprunt, leur mode de remboursement y compris par voie d'échange ou de dation en paiement de tous biens ou valeurs, leur prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime,

- déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission,
 - fixer les modalités, le cas échéant, de rachat, ou d'échange des titres émis ou à émettre,
 - prévoir éventuellement la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois,
 - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.
- en ce qui concerne les augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission :
- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,
 - décider, le cas échéant, par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-149 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.
- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin de la ou des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles aux émissions et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la ou les augmentations de capital

réalisées par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

L'Assemblée générale annule pour sa partie non utilisée la délégation globale de même objet conférée au Directoire par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 21 mai 2002.

La présente délégation est conférée au Directoire pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Quinzième résolution

(Délégation à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'une offre publique mixte)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de son article L. 225-129 III 3^e alinéa, ainsi que de ses articles L. 225-148, L. 225-150 et L. 228-93 :

1) Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, par l'émission :

– par la Société d'actions, assorties ou non de bons de souscription d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à dates fixes, à des actions de la Société par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, notamment des obligations avec bons de souscription d'actions et des obligations convertibles, à l'exclusion de l'émission d'actions de priorité ou de certificats d'investissement. Les émissions pourront être réalisées à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'une offre publique mixte sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce,

– par les sociétés dont elle détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, et avec son accord :

- soit d'obligations avec bons de souscription d'actions de la Société,
- soit de valeurs mobilières donnant droit par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à l'attribution, à tout moment ou à dates fixes, de titres de la Société.

2) Décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder deux cents millions d'euros auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. Ce plafond s'imputera sur le montant nominal total d'augmentation de capital fixé par la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée générale.

3) Décide que le montant nominal total des bons et/ou des valeurs mobilières susvisées susceptibles d'être émis, en vertu de la présente délégation, soit en euros, soit en monnaies étrangères, soit en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, ne pourra excéder six milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant. Ce plafond s'imputera sur le montant nominal total d'émission de bons et/ou de valeurs mobilières fixé par la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée générale.

4) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions, bons et/ou valeurs mobilières faisant l'objet de la présente délégation, en laissant toutefois au Directoire la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera et pour tout ou partie d'une émission, un délai de priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables.

5) Prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des titres émis renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les titres émis donneront droit et décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons.

6) Décide que, pour les émissions de numéraire, la somme revenant ou pouvant revenir à la Société pour chacune des actions émises ou susceptibles d'être émises dans le cadre de la présente délégation, sera au moins égale à la valeur minimale fixée par la loi en vigueur au moment où il est fait usage de la présente délégation soit actuellement celle visée à l'article L. 225-136 du Code de commerce, étant précisé qu'en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions de la Société, la somme reçue par la Société lors de la souscription des bons sera prise en compte dans ce calcul.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à son Président, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi, la présente délégation, et notamment :

- arrêter les conditions de la ou des émissions, en accord, s'il y a lieu, avec les organes compétents des sociétés filiales,
- déterminer le montant à émettre, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
- déterminer les dates et modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, fixer le taux d'intérêt des titres d'emprunt qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, leur mode de remboursement y compris par voie d'échange ou de dation en paiement de tous biens ou valeurs, leur prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime,
- déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et notamment, arrêter la date, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission,
- fixer les modalités, le cas échéant, de rachat ou d'échange des titres émis ou à émettre,
- prévoir éventuellement la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux titres émis pendant un délai maximal de trois mois,
- fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles,

– décider, éventuellement, dans l'ordre qu'il déterminera, que le solde de l'émission qui n'aurait pas été souscrit sera réparti, à son initiative, totalement ou partiellement, ou que le montant de l'émission sera limité au montant des souscriptions,

– plus particulièrement, en cas d'émission de titres à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange :

- arrêter la liste des titres apportés à l'échange,
- fixer les conditions d'émission, la parité d'échange ainsi que le montant de la soulte en espèces à verser éventuellement,
- déterminer les modalités d'émission dans le cadre des différentes formes d'offres publiques,

– à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,

– d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin de la ou des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles aux émissions et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la ou les augmentations de capital réalisées par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

L'Assemblée générale annule pour sa partie non utilisée la délégation globale de même objet conférée au Directoire par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 21 mai 2002.

La présente délégation est conférée au Directoire pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Seizième résolution

(Autorisation de procéder à l'augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société réservés à une catégorie de bénéficiaires)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article

L.225-138 II du Code de commerce, notamment de son alinéa 2 :

1) Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, d'un montant nominal maximal de cinquante millions d'euros, étant précisé que ce plafond s'imputera sur le montant nominal total d'augmentation de capital fixé par la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée générale,

a) par l'émission d'actions nouvelles, assorties ou non de bons de souscription d'actions, à souscrire en espèces ou par compensation de créances, avec ou sans prime d'émission ;

b) par l'émission de valeurs mobilières autres que des actions, donnant droit, directement ou indirectement, par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à l'attribution d'actions, à tout moment ou à dates fixes ;

c) par l'émission de bons de souscription d'actions à souscrire en espèces ou attribués gratuitement, étant précisé que ces bons pourront être émis seuls ou attachés à des valeurs mobilières visées au b) ci-dessus émises simultanément ;

d) soit par mise en œuvre simultanée de plusieurs de ces procédés.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société susceptibles d'être émises en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à un milliard deux cent cinquante millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en monnaies étrangères ou toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies. Ce plafond s'imputera sur le montant nominal total des bons et/ou des valeurs mobilières fixé par la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée générale.

2) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières faisant l'objet de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire (a) à des investisseurs qualifiés au sens de l'article L. 411-1 du Code monétaire et financier et du décret n° 98-880 du 1^{er} octobre 1998 et (b) à tous autres investisseurs équivalant à ceux mentionnés au (a) au sens de droits étrangers.

3) Constate que la présente délégation emporte, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit et décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons.

4) Décide que le Directoire fixera la liste précise des bénéficiaires au sein de la catégorie des bénéficiaires mentionnée précédemment au profit de laquelle le droit préférentiel de souscription a été supprimé et arrêtera les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que les modalités de libération des titres émis. Notamment, il déterminera le nombre de titres à émettre au profit de chaque bénéficiaire et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport complémentaire, le prix de souscription desdits titres, leur date de jouissance, étant précisé que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, le cas échéant, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale à la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société des trois jours de bourse précédant l'émission, cette moyenne pouvant le cas échéant être corrigée pour tenir compte des différences de date de jouissance et être éventuellement diminuée d'une décote maximum de 5 %.

5) Décide qu'au montant de cinquante millions d'euros fixé au paragraphe 1) s'ajoute le montant des augmentations de capital supplémentaires, rendues nécessaires pour la réservation des droits des porteurs de valeurs mobilières et bons donnant droit, d'une manière quelconque, à l'attribution d'actions de la Société.

6) Décide que le Directoire disposera, conformément à la loi, de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi,

a) pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour procéder aux émissions susvisées conduisant à l'augmentation de capital, en constater la réalisation, procéder à la modification corrélative des statuts et établir le rapport complémentaire prévu par la loi, ainsi que pour

procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces émissions,

b) pour suspendre l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières émises pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois et fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions, en conformité avec les dispositions légales ou réglementaires et avec les stipulations contractuelles,

c) prendre toutes mesures et faire procéder, le cas échéant, à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations sur un marché réglementé des titres émis, imputer les frais d'émission des titres sur le montant des primes afférentes aux augmentations de capital et prélever sur ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du montant du capital résultant de ces augmentations,

d) en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution d'actions, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et leur devise, leur durée, le cas échéant, indéterminée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société,

e) en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions, acheter en bourse ou de gré à gré ces valeurs mobilières, en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales en vigueur.

La présente délégation est conférée au Directoire pour une durée de deux ans à compter de la présente Assemblée.

Dix-septième résolution

(Autorisation d'augmenter le capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés adhérents à un Plan d'épargne)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires

aux comptes, autorise le Directoire à procéder, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les conditions définies par la loi, notamment les articles L. 225-138 et L. 225-129 VII du Code de commerce et les articles L. 443-1 et suivants du Code du travail, à l'augmentation du capital social d'un montant nominal maximal de 4 800 000 euros, par émission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 233-16 du Code de commerce, adhérents à un Plan d'épargne institué à cet effet.

Le nombre total d'actions qui pourront être souscrites en application de la présente autorisation ne devra pas ainsi dépasser 1 200 000 actions.

L'Assemblée générale décide que la présente autorisation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre ou aux autres titres donnant accès au capital et aux titres auxquels ils donneront droit, au profit des salariés et anciens salariés sus-visés auxquels ils sont réservés.

Le prix de souscription des actions sera fixé au minimum à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le Premier marché d'Euronext Paris SA aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture des souscriptions.

L'Assemblée générale décide par ailleurs que le Directoire pourra prévoir, en application de l'article L. 443-5 du Code du travail, l'attribution à titre gratuit d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires.

Chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les salariés et anciens salariés, individuellement ou par l'intermédiaire de Fonds communs de placement d'entreprise ou de Sociétés d'investissement à capital variable régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de :

– fixer le ou les prix de souscription des actions à émettre et leur date de jouissance,

- déterminer les sociétés et les salariés et anciens salariés concernés,
- déterminer les caractéristiques et modalités d'émission des titres donnant accès au capital,
- décider si les actions pourront être souscrites directement par les salariés et anciens salariés adhérents à un Plan d'épargne ou par l'intermédiaire de Fonds communs de placement d'entreprise ou de Sociétés d'investissement à capital variable régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier,
- arrêter les dates, délais et autres conditions et modalités des émissions à réaliser,
- constater la réalisation de la ou des augmentations de capital,
- procéder à toute imputation des frais des augmentations du capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes,
- procéder à la modification corrélative des statuts, demander l'admission à la cotation des titres émis et généralement prendre toutes décisions, conclure tous accords et effectuer toutes formalités.

Cette autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-huitième résolution

(Pouvoirs)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités légales de publicité.

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

- [225](#) Renseignements de caractère général concernant la Société
- [227](#) Renseignements de caractère général concernant le capital
- [228](#) Répartition du capital et des droits de vote
- [229](#) Marché des titres de Pinault-Printemps-Redoute
- [233](#) Relations avec les actionnaires et les investisseurs
- [234](#) Pactes et conventions
- [240](#) Responsable du document et responsables du contrôle des comptes

Renseignements de caractère général concernant la Société

Dénomination et siège social

Dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute

Siège social : 10 avenue Hoche – Paris 8^e

Forme juridique

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance soumise aux dispositions du Code de commerce.

Législation

Législation française.

Dates de constitution et d'expiration

La Société a été constituée le 24 juin 1881 pour une durée de 99 ans, prorogée par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 1967 jusqu'au 26 mai 2066, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Objet social

La Société a pour objet :

- l'achat, la vente au détail ou en gros, directement ou indirectement, par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services,
- la création, l'acquisition, la location, l'exploitation ou la vente, directement ou indirectement, de tous établissements, magasins ou entrepôts de vente au détail ou en gros par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services,
- la fabrication, directe ou indirecte, de toutes marchandises, produits ou denrées utiles à l'exploitation,
- la prestation, directe ou indirecte, de tous services,
- l'achat, l'exploitation, la vente de tous immeubles utiles à l'exploitation,

■ la création de toutes affaires commerciales, civiles, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, de services ou de toute nature, la prise de participation par tous moyens, souscription, acquisition, apport, fusion ou autrement dans de telles affaires, la gestion de ses participations,

■ et généralement, toutes opérations commerciales, civiles, industrielles, financières, immobilières ou mobilières, de services ou de toute nature pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

(article 5 des statuts)

Registre du commerce et des sociétés

552 075 020 RCS Paris

Code APE : 741J

Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

Répartition statutaire des bénéfices

Il est fait sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, un prélèvement d'un vingtième minimum affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsqu'il atteint le dixième du capital social.

Sur le bénéfice distribuable – constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement ci-dessus, ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi, et augmenté des reports bénéficiaires – l'Assemblée générale, sur la proposition du Directoire, peut

prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être inscrites à un ou plusieurs fonds de réserve extraordinaires, généraux ou spéciaux, dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions.

(article 22 des statuts)

Les dividendes sont prescrits après cinq ans au profit de l'Etat.

Assemblées générales – Droit de vote double

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Directoire ou par le Conseil de surveillance et délibèrent sur leur ordre du jour dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, aux Assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la forme, soit d'une inscription nominative, soit du dépôt aux lieux indiqués dans l'avis de convocation du certificat de l'intermédiaire habilité, conformément à la réglementation en vigueur, constatant l'indisponibilité des actions au porteur inscrites en compte jusqu'à la date de l'Assemblée ; le délai au cours duquel ces formalités doivent être accomplies expire trois jours avant la date de réunion de l'Assemblée. Les actionnaires peuvent, sur décision du Directoire, participer aux Assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication, permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Ce formulaire doit être reçu par la Société trois jours au moins

avant la date de réunion de l'Assemblée pour qu'il en soit tenu compte. Le Directoire peut toutefois réduire ces délais au profit de tous les actionnaires. Les propriétaires de titres n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de surveillance, en son absence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet. A défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

Dans toutes les Assemblées générales, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement, à toute époque, en vertu d'une décision de l'Assemblée générale extraordinaire, et après ratification par une Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

(article 20 des statuts)

En vertu des dispositions légales, le droit de vote double cesse pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété, sauf en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Les dispositions légales et réglementaires relatives aux franchissements de seuils par les actionnaires s'appliquent. Les statuts de la Société ne contiennent aucune clause particulière à cet égard.

Renseignements de caractère général concernant le capital

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

(article 7 des statuts)

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi et par les dispositions de l'article 20 des statuts, chaque action donne droit à une quotité, proportionnellement au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices après déduction des prélèvements légaux et statutaires, ou du boni de liquidation.

Afin que toutes les actions reçoivent, sans distinction, la même somme nette et puissent être cotées sur la même ligne, la Société prend à sa charge, à moins d'une prohibition légale, le montant de tout impôt proportionnel qui pourrait être dû par certaines actions seulement, notamment à l'occasion de la dissolution de la Société ou d'une réduction de capital ; toutefois, il n'y aura pas lieu à cette prise en charge lorsque l'impôt s'appliquera dans les mêmes conditions à toutes les actions d'une même catégorie, s'il existe plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits différents.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

(article 8 des statuts)

En cas de liquidation de la Société, le partage des capitaux propres, subsistant après remboursement du nominal des actions, est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

(article 24 des statuts)

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-dessous.

En application de l'article 17 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance les décisions du Directoire relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

Capital social au 31 décembre 2003

Au 31 décembre 2003, le capital social s'élevait à 489 627 920 euros divisé en 122 406 980 actions de 4 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées. Le nombre de droits de vote total était à la même date de : 160 955 986.

A la même date, à la connaissance de la Société :

■ les membres du Conseil de surveillance et du Directoire détenaient directement 2,5 % du capital représentant 3,7 % des droits de vote,

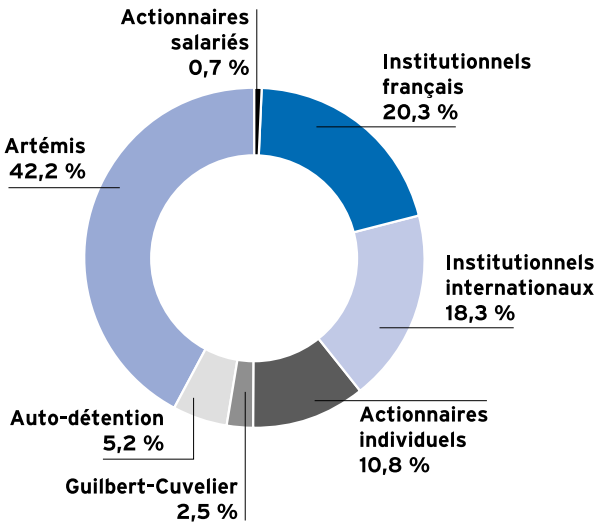
■ 6 385 612 actions étaient inscrites dans les comptes de la Société au titre des plans d'options d'achat d'actions et de ses programmes de rachat d'actions. Aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

Répartition du capital et des droits de vote

	2003			2002		2001	
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾
Groupe Artémis	51 616 206	42,2	56,8	42,2	57,0	42,2	55,4
Guilbert-Cuvelier	3 048 140	2,5	3,8	2,5	3,7	2,5	3,7
Pinault-Printemps-Redoute	6 385 612	5,2	-	4,7	-	1,1	-
Salariés	888 342	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,5
Public	60 468 680	49,4	38,7	49,8	38,6	53,5	40,4
Total	122 406 980	100	100	100	100	100	100

Artémis est détenue en totalité par la Société Financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault.
Il n'existe pas d'autocontrôle dans les filiales.

(1) Les actions inscrites depuis plus de deux ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. Renseignements de caractère général - Assemblées générales).



Source : TPI.

Au 31 décembre 2003, le Groupe compte 159 733 actionnaires individuels, contre plus de 180 000 en 2002. Ils détiennent 10,8 % du capital du Groupe. 38,6 % du capital est détenu par des investisseurs institutionnels, dont 18,3 % par des non-résidents (qui représentent 31,7 % du flottant).

Au sein des investisseurs institutionnels internationaux les Etats-Unis détiennent 49 %, l'Europe continentale 32 % (dont Allemagne 7 %, Italie 6,8 %, Luxembourg 6,1 %) et la Grande-Bretagne 15,4 %.

Pinault-Printemps-Redoute détient 5,2 % du capital. Les principales évolutions notables dans la répartition du capital par rapport à l'année précédente sont l'augmentation du poids de près de 3 points des investisseurs non-résidents et le recul corrélatif des actionnaires individuels. (Source : Titre au Porteur Identifiable au 31 décembre 2003)

AU 29 FÉVRIER 2004	% du capital	% des droits de vote
Groupe Artémis	42,2	56,7
Guilbert-Cuvelier	2,5	3,8
Pinault-Printemps-Redoute	5,1	-
Salariés	0,7	0,7
Public	49,5	38,8
Total	100	100

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

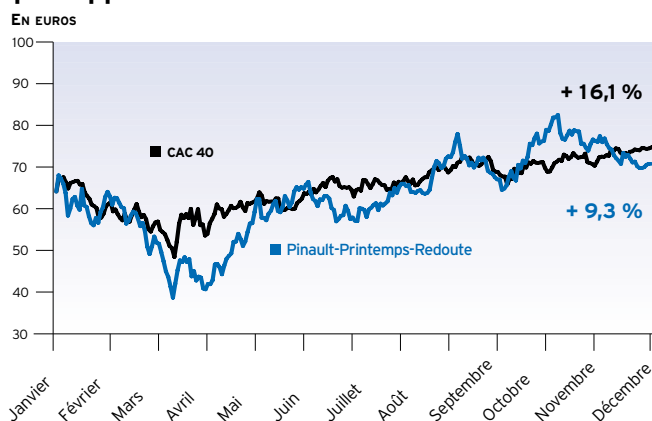
Marché des titres de Pinault-Printemps-Redoute

L'action Pinault-Printemps-Redoute

Place de cotation	Paris
Lieu d'échange	Premier marché
Indice de référence	CAC 40
Date d'introduction	25/10/1988 sur le Second marché 09/02/1995 dans le CAC 40
Nombre d'actions	122 406 980
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PRTP.PA Bloomberg : PPFP

Performance de l'action en 2003

Evolution du cours de Pinault-Printemps-Redoute par rapport à l'indice CAC 40 en 2003



Source : Fininfo.

Après une année boursière particulièrement morose en 2002, les marchés se sont redressés en 2003, avec une hausse de 16,1 % pour le CAC 40, de 13,6 %, pour le Footsie, de 25,3 % pour le Dow Jones et de 50 % pour le Nasdaq.

Sur cette période, le cours de Pinault-Printemps-Redoute s'est apprécié de 9,3 %. Au cours des premiers mois de 2003, l'action Pinault-Printemps-Redoute s'est repliée de -36,4 % pour toucher un plus bas historique à 44,50 euros le 12 mars 2003. Ce recul s'expliquait notamment par les tensions internationales, l'épidémie de SRAS et le fléchissement du dollar par rapport à l'euro. Depuis, le cours a rebondi de 72,2 %, surperformant le CAC 40 de 24,1 %. Cette évolution très favorable sur la période reflète la levée progressive des incertitudes stratégiques et financières qui avaient pénalisé le titre durant la majeure partie de 2002. Le recentrage stratégique du Groupe sur ses activités de distribution Grand Public et de Luxe a été compris par les marchés. Ils perçoivent une meilleure visibilité sur le titre, le mouvement stratégique largement engagé donnant une plus grande cohérence au Groupe, un potentiel de croissance organique et de rentabilité plus élevé ainsi qu'une structure financière considérablement améliorée.

Au 12 mars, le cours avait progressé de 8 % depuis le début de l'année, avec un indice CAC 40 en hausse de 3 %.

Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Pinault-Printemps-Redoute

	1999	2000	2001	2002	2003
Cours + haut (euros)	264,8	268,0	235,3	154,7	88,9
Cours + bas (euros)	134,4	185,2	97,1	53,9	44,5
Cours au 31/12 (euros)	262,0	228,9	144,6	70,1	76,7
Capitalisation boursière au 31/12 (millions d'euros)	31 225	27 189	17 698	8 580	9 382
Volume moyen quotidien	269 666	273 786	428 865	650 232	671 756
Nombre d'actions au 31/12	119 181 100	118 779 305	122 394 480	122 394 480	122 406 980

Source : Euronext Paris SA, Fininfo.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2003

Actions	Code ISIN	Obligations	Code ISIN
Bourse de Paris (SRD)		PPR indexé janvier 2005	FR 00 00 208 704
Pinault-Printemps-Redoute	FR 00 00 121 485	PPR 5,20 % mai 2005	FR 00 00 209 181
Rexel	FR 00 00 125 957	PPR 5 % janvier 2005	FR 00 10 002 121
Bourse de New York		PPR Euribor juin 2004	FR 00 00 486 615
Gucci NY	US 40 15 661 048	Rexel 4,80 % août 2004	FR 00 00 209 744
Bourse d'Amsterdam		Rexel indexé mai 2008	FR 00 00 209 009
Gucci	NL 00 00 359 552		
		Obligations à option de conversion	Code ISIN
		OCEANE PPR Coupon 1,5 % janvier 2007	FR 00 00 188 047
		OCEANE PPR Coupon 2,5 % janvier 2008	FR 00 00 103 053

OCEANE : Obligations à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange en actions existantes.

Statistiques boursières

Action Pinault-Printemps-Redoute

2002	Cours (euros)				Volume		
	moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Titres échangés	
						(M€)	(nombre de titres)
Janvier	135,1	154,7	117,5	- 17,2 %	552 170	1 613	12 147 748
Février	117,1	123,7	109,5	+ 1,0 %	660 024	1 533	13 200 486
Mars	130,9	137,3	120,5	+ 12,3 %	466 249	1 224	9 324 970
Avril	128,5	136,6	123,8	- 7,2 %	457 529	1 235	9 608 105
Mai	127,3	135,5	120,8	+ 5,0 %	426 346	1 202	9 379 620
Juin	124,6	136,0	115,3	- 9,2 %	678 125	1 688	13 562 494
Juillet	92,8	123,8	75,0	- 25,9 %	1 053 283	2 209	24 225 509
Août	80,7	94,0	68,0	- 6,2 %	834 767	1 529	18 364 867
Septembre	75,8	87,9	61,0	- 23,4 %	727 521	1 168	15 277 943
Octobre	65,8	83,8	53,9	+ 26,3 %	798 230	1 228	18 359 279
Novembre	82,8	92,6	73,1	+ 10,1 %	575 712	1 026	12 089 951
Décembre	77,1	94,1	66,1	- 21,2 %	513 404	791	10 268 083
Moyenne 2002	103,2	116,7	92,0	- 4,6 %	650 232	1 371	13 817 421

2003	Cours (euros)				Volume		
	moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Titres échangés	
						(M€)	(nombre de titres)
Janvier	67,3	74,6	61,4	+ 0,0 %	549 997	809	12 099 936
Février	63,6	71,0	54,5	- 15,1 %	469 815	583	9 396 302
Mars	51,7	60,3	44,6	- 20,8 %	698 014	782	14 658 303
Avril	54,6	63,0	45,6	+ 32,8 %	661 958	721	13 239 154
Mai	66,8	72,5	60,0	+ 12,7 %	1 058 508	1 457	22 228 659
Juin	67,7	73,0	63,1	- 7,0 %	675 917	958	14 194 256
Juillet	67,0	72,3	61,8	+ 9,7 %	627 258	961	14 426 924
Août	73,1	79,9	68,4	+ 8,8 %	614 457	959	12 903 595
Septembre	76,8	85,1	69,8	- 9,9 %	695 796	1 194	15 307 503
Octobre	79,4	88,2	70,0	+ 24,3 %	647 900	1 194	14 901 701
Novembre	82,9	88,9	78,2	- 6,7 %	830 824	1 377	16 616 476
Décembre	78,0	83,4	74,7	- 6,3 %	539 281	885	11 324 901
Moyenne 2003	69,1	76,0	62,7	1,9 %	671 756	990	14 274 809

2004	Cours (euros)				Volume		
	moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Titres échangés	
						(M€)	(nombre de titres)
Janvier	80,8	85,2	75,8	5,7 %	512 616	872	10 764 931
Février	82,6	87,8	79,1	7,2 %	452 132	750	9 042 639

Source : Euronext.

OCEANE

OCEANE Pinault-Printemps-Redoute, coupon 1,5 % décembre 2001

Mois	Cours (euros)			Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	moyen	+ haut	+ bas		Titres échangés	
					(M€)	(nombre de titres)
Novembre / décembre 2001	177,1	184,0	165,7	3 940	28,0	157 582
Janvier / mars 2002	167,1	180,0	155,1	3 100	32,8	192 194
Avril / juin 2002	165,1	172,0	155,1	523	5,3	31 916
Juillet / septembre 2002	156,6	166,0	150,0	3 792	38,5	246 467
Octobre / décembre 2002	161,9	169,7	157,0	4 805	49,9	307 533
Janvier / mars 2003	161,3	163,5	152,1	4 010	30,5	188 473
Avril / juin 2003	160,2	163,2	146,9	36 203	100,2	615 457
Juillet / septembre 2003	157,0	158,0	156,0	19	0,0	56
Octobre / décembre 2003	160,8	162,0	160,0	2 016	1,6	10 079

Source : Fininfo

OCEANE Pinault-Printemps-Redoute, coupon 2,5 % mai 2003

Mois	Cours (euros)			Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	moyen	+ haut	+ bas		Titres échangés	
					(M€)	(nombre de titres)
Mai / juin 2003	92,9	95,6	86,4	5 317	10,3	111 650
Juillet / septembre 2003	93,9	101,0	89,1	5 403	22,5	243 126
Octobre / décembre 2003	98,1	102,4	93,5	3 676	18,4	187 485

Source : Fininfo

Relations avec les actionnaires et les investisseurs

Politique de communication financière

La communication financière de Pinault-Printemps-Redoute s'attache à diffuser une information transparente. Ses actions sont ciblées et personnalisées afin d'offrir aux différents publics, actionnaires individuels et communauté financière, des messages adaptés à leurs attentes respectives, tout en veillant à respecter les recommandations de l'AMF en matière d'égalité d'accès à l'information.

Vis-à-vis des actionnaires individuels

Les actionnaires individuels disposent de plusieurs supports et outils pour se tenir informés sur le Groupe et sur la vie du titre. *La Lettre aux Actionnaires*, éditée deux fois par an, le site Internet dédié www.pprfinance.com, la Ligne actionnaire (01 45 64 61 22), les avis financiers dans la presse, le rapport annuel et les visites de sites sont à leur disposition.

En 2003, le Groupe a contribué à l'amélioration de la qualité de ses supports, avec une refonte complète de son site Internet et de sa *Lettre aux actionnaires*. A travers les sept visites de sites organisées, environ 160 actionnaires ont pu découvrir les coulisses de l'entreprise, et plus particulièrement : le nouveau magasin Conforama situé à Colombes (région parisienne), l'entrepôt de préparation des commandes pour les catalogues Daxon et Edmée de Roubaix situé à Leers (groupe Redcats), le centre logistique La Martinoire de Redcats à Roubaix et le magasin Fnac Junior à Lille. En 2004, le Groupe a déjà prévu l'organisation des visites du laboratoire d'essais de la Fnac et du Printemps de la Beauté à Paris.

Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il rencontre tout investisseur ou analyste qui en fait la demande. Il déploie de nombreuses actions, en vue de le tenir informé de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. Pinault-Printemps-Redoute enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels, avec des conférences téléphoniques, et accompagne ses publications de résultats annuels et semestriels de réunions de présentation. Il permet aux analystes financiers de découvrir en profondeur les métiers du Groupe, grâce à des journées ateliers. En 2003, ces ateliers thématiques ont permis aux analystes de pénétrer davantage dans les univers de Gucci Group, Redcats, Fnac et Conforama. Pinault-Printemps-Redoute participe également régulièrement aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Il va à la rencontre des investisseurs lors de roadshows organisés dans les grandes capitales financières. Ainsi en 2003, outre de nombreuses réunions à Paris, la Direction générale s'est rendue en Europe (Londres, Milan, Francfort), aux Etats-Unis (New York, côtes est et ouest) et au Japon (Tokyo).

Calendrier 2004

Chiffre d'affaires du premier trimestre	20 avril 2004
Assemblée générale	25 mai 2004
Chiffre d'affaires du deuxième trimestre	20 juillet 2004
Résultats semestriels 2004	2 septembre 2004
Chiffre d'affaires du troisième trimestre	20 octobre 2004

■ A la connaissance de la Société, il n'existe pas de clauses de conventions portant sur des actions ou des droits de vote de la Société qui auraient dû, conformément à l'article 233-11 du Code de commerce, être transmises au Conseil des Marchés Financiers.

■ Le 10 septembre 2001, Pinault-Printemps-Redoute a conclu (i) un accord transactionnel et de cession d'actions (*Settlement and Stock Purchase Agreement*) avec LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA et Gucci Group NV (« l'accord transactionnel ») et (ii) l'avenant à l'accord d'investissement stratégique (*Amended and Restated Strategic Investment Agreement*) avec Gucci Group (le « RSIA »).

Ces accords ont été déposés à la SEC le 12 septembre 2001 en conformité avec la réglementation américaine. En vertu de ces accords :

Pinault-Printemps-Redoute a acquis de LVMH 8 579 337 actions Gucci Group pour un prix de 94 US\$ par action, portant alors sa participation dans le capital social de Gucci Group à 53,2 %.

Selon les termes du RSIA, le Conseil de surveillance de Gucci Group se compose pour la moitié de membres nommés par Pinault-Printemps-Redoute. L'autre moitié (les administrateurs indépendants) nomme le Président du Conseil qui ne dispose pas de vote prépondérant. Les décisions stratégiques (notamment les investissements et cessions d'un montant de 50 millions US\$ ou plus) de Gucci Group sont prises sur proposition du comité financier (dans lequel Pinault-Printemps-Redoute dispose de la majorité), sauf à requérir la majorité de 75 % du Conseil de surveillance.

Pinault-Printemps-Redoute s'est engagé à lancer une offre publique d'achat (« l'offre ») sur les actions Gucci Group au prix de 101,50 US\$ avec un paiement le 30 avril 2004 au plus tard. Dans l'hypothèse où, au terme de l'offre, le nombre d'actions Gucci Group non-apportées à l'offre serait inférieur au plus élevé de (i) 15 % des actions Gucci Group alors émises, et (ii) 15 millions d'actions Gucci Group Pinault-Printemps-Redoute devra prolonger l'offre dans les conditions prévues par la réglementation boursière applicable et le RSIA deviendrait caduc.

Les termes de l'offre ne peuvent être modifiés que pour cause de force majeure, d'impossibilité réglementaire ou d'ajustement du prix par les administrateurs indépendants compte tenu de dividende exceptionnel éventuel.

Le 16 juillet 2003, lors de l'Assemblée générale annuelle, les actionnaires de Gucci Group ont approuvé une distribution exceptionnelle de 13,50 euros par action sous forme de retour sur capital qui a été versé le 2 octobre 2003. En conformité avec les dispositions du RSIA, les administrateurs indépendants de Gucci Group ont ajusté le prix de l'offre de 15,98 US\$ par action représentant d'une part l'équivalent en dollars des 13,50 euros, sur la base de la parité de change du jour de la distribution (2 octobre 2003) publiée par la Banque centrale européenne, soit 15,78 US\$, et d'autre part du coût du loyer de l'argent en US\$ déterminé par l'imputation de 2,15 % (représentant le Libor 3 mois du 2 octobre 2003 en dollars augmenté de 100 points de base) aux 15,78 dollars pour la période du 2 octobre 2003 au 30 avril 2004, soit 0,20 US\$. Suite à cet ajustement et conformément au RSIA, le prix par action de l'offre a été fixé à 85,52 US\$ par action.

Le 16 février 2004, Gucci Group a annoncé que suite à la notification auprès de l'Autorité des Marchés Financiers des Pays-Bas, les documents afférents à l'offre seront déposés auprès de la *Securities and Exchange Commission* des Etats-Unis, et la mise à disposition desdits documents s'effectuera dès le 1^{er} avril 2004 aux Pays-Bas. Il avait été initialement prévu que les documents de l'offre soient disponibles le 22 mars 2004, mais il a été décidé que les actionnaires de Gucci Group seraient mieux informés dans le cadre de l'offre, en ayant pris connaissance des résultats annuels 2003 de Gucci Group, dont la publication est prévue le 1^{er} avril 2004. Il est prévu que la date d'échéance de l'offre ne dépasse pas le 29 avril 2004, avec paiement par Pinault-Printemps-Redoute aux dépositaires en date du 30 avril 2004.

Jusqu'à la conclusion de l'offre, Pinault-Printemps-Redoute ne pourra pas céder d'actions Gucci Group sans le consentement des administrateurs indépendants. Pinault-Printemps-Redoute pourra acquérir des actions Gucci Group entre le 22 novembre 2003 et l'issue de l'offre uniquement par le biais de l'offre.

Avant le 22 novembre 2003, Pinault-Printemps-Redoute avait la faculté d'augmenter sa participation jusqu'à 70 % dans le capital de Gucci Group, sous réserve que la participation hors Groupe Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group ne soit jamais inférieure à 30 millions de titres.

Au 31 décembre 2003, la participation de Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group s'élève à 67,58 %

Enfin, le RSIA contient des dispositions visant à préserver l'indépendance du management de Gucci Group et un engagement de non-concurrence du groupe Pinault-Printemps-Redoute.

Evolution du capital

Année	Opérations	Primes d'émission, d'apport ou de fusion	Montant nominal des variations de capital	Montants successifs du capital de la Société (au 31 décembre)	Nombre cumulé d'actions ordinaires
2003	Exercice d'options	379 266 €	50 000 €		12 500 ⁽¹⁾
		379 266 €	50 000 €	489 627 920 €	122 406 980 ⁽¹⁾
2002	-	-	-	489 577 920 €	122 394 480 ⁽¹⁾
2001	Conversion du capital en euros, élévation de la valeur nominale à 4 euros		113 009 005 €		
	Exercice d'options	2 308 163 €	172 449 €		55 000 ⁽¹⁾
	Conversion d'Océane	485 783 887 €	14 240 700 €		3 560 175 ⁽¹⁾
		488 092 050 €	127 422 154 €	489 577 920 €	122 394 480 ⁽¹⁾
2000	Emissions d'actions réservées aux salariés	876 562 559 F	15 984 160 F		799 208 ⁽²⁾
	Exercice d'options	2 234 000 F	100 000 F		5 000 ⁽²⁾
	Annulation d'actions	- 1 794 240 942 F	- 24 120 060 F		- 1 206 003 ⁽²⁾
		- 915 444 383 F	- 8 035 900 F	2 375 586 100 F	118 779 305 ⁽²⁾
1999	Emissions d'actions (OPE Guilbert)	1 537 523 081 F	24 120 060 F		1 206 003 ⁽²⁾
	Exercice d'options	94 409 842 F	10 750 140 F		537 507 ⁽²⁾
		1 632 032 923 F	34 870 200 F	2 383 622 000 F	119 181 100 ⁽²⁾

(1) Actions de 4 €.

(2) Actions de 20 F.

(Au 1^{er} mars 2004, le capital social était inchangé)

Le capital social est susceptible d'être augmenté de :

■ 13 504 828 actions (11,03 % du capital) par demandes de conversion, si la Société choisit cette option, des OCEANES émises en 2001 et en 2003 (parité de conversion ou d'échange : une action pour une obligation). L'émission d'OCEANES réalisée en 1999, qui a été remboursée début janvier 2003, ne peut plus ouvrir droit à aucune conversion ou échange. Les principales caractéristiques de ces émissions figurent en **annexe (22.4)** des comptes consolidés.

■ 1 338 816 actions (1,09 % du capital) par exercice d'options

de souscription d'actions des plans d'options de souscription en cours (cf. tableau des options plus loin).

Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2003, 19 193 400 actions Pinault-Printemps-Redoute étaient nanties par les actionnaires inscrits au nominatif pur au profit de différents créanciers.

Etat des nantissements au 31/12/2003

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nanti de l'émetteur
Artémis SA	Crédit Industriel et Commercial	02/12/1996	Indéterminée	(1)	360 900	0,3 %
Artémis SA	Crédit Agricole Indosuez	31/01/2000	Indéterminée	(1)	1 800 000	1,5 %
Artémis SA	Crédit Lyonnais	08/06/2000	Indéterminée	(1)	7 800 000	6,4 %
Artémis SA	C.A. Indosuez-Crédit Lyonnais-ING Barings ⁽²⁾	18/05/1998	Indéterminée	(1)	7 690 000	6,3 %
Artémis SA	Crédit Agricole Indosuez	06/08/2001	31/05/2004	(1)	542 500	0,4 %
Artémis SA	Crédit Lyonnais	15/12/2003	14/04/2004	(1)	1 000 000	0,8 %
Total					19 193 400	15,7 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.

(2) Et autres institutions financières.

Capital autorisé non émis, engagements d'augmentation du capital (au 15 février 2004)

Le Directoire, en vertu de diverses décisions conférées par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, a reçu les autorisations suivantes :

Autorisations	Montant de l'émission des bons et/ou des valeurs mobilières	Montant maximal de l'augmentation de capital	Date de l'autorisation	Durée de l'autorisation
Augmentation du capital social, soit par émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société soit par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission ⁽¹⁾ .	6 Md€	200 M€	AGE du 21 mai 2002	26 mois
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ⁽²⁾ .	6 Md€	200 M€	AGE du 21 mai 2002	26 mois
Emissions d'actions réservées aux salariés du Groupe pour un montant de 1 200 000 actions ⁽¹⁾ .		4,8 M€	AGE du 22 mai 2003	1 an
Plans d'options de souscription ou d'achats d'actions pour un montant global de 2 500 000 actions ⁽³⁾ .		10 M€	AGE du 21 mai 2002	38 mois

(1) Autorisations non utilisées.

(2) Autorisation utilisée en 2003 pour l'émission de 12 750 000 OCEANES d'un montant de 1 079,5 millions d'euros.

(3) Autorisation utilisée en 2003 pour deux plans d'options concernant 534 120 actions.

Le Directoire a, en outre, été autorisé pour cinq ans par l'Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2001 à réduire le capital social dans les conditions légales par annulation d'actions acquises dans le cadre de ses programmes de rachat.

Plans d'options

La Société a consenti en 2003 deux plans d'options de souscription d'actions à des cadres dirigeants du Groupe, portant respectivement sur 528 690 actions au prix de 66 euros et 5 430 actions au prix de 67,50 euros l'action. La politique d'attribution des plans a été élargie depuis 1998 aux cadres de direction du Groupe et des enseignes qui bénéficient d'un nombre d'options dépendant des fonctions et des responsabilités exercées.

Les plans ont une durée de vie de dix ans. Depuis 2001, les plans sont consentis sans décote de prix (5 % jusqu'en 2000) et avec une période de blocage de quatre ans. Les salariés bénéficiaires quittant le Groupe avant la levée de leurs options peuvent perdre leurs droits aux options en fonction de la durée de leur présence dans le Groupe depuis l'attribution des options et de leurs conditions de départ.

Les options consenties aux membres du Directoire sont fixées par le Conseil de surveillance, après proposition du Comité des rémunérations institué par le Conseil.

L'exercice par les bénéficiaires de la totalité des options de souscription des différents plans de souscription pourrait donner lieu à la création globale de 1 338 816 actions nouvelles, soit 1,1 % du capital social.

Plans d'options

	Plan 1996 Options de souscription	Plan 1997/1 Options de souscription	Plan 1997/2 Options de Souscription	Plan 1998 Options d'achat	Plan 1999/1 Options d'achat	Plan 1999/2 Options d'achat
Date de l'assemblée	18/6/1992	18/6/1992	5/6/1997	5/6/1997	5/6/1997	5/6/1997
Date du Directoire	27/3/1996	22/1/1997	5/6/1997	5/6/1998	20/1/1999	21/5/1999
Nombre d'options consenties à l'origine	95 000	100 000	13 250	347 050	27 495	25 455
Dont : aux membres du Directoire ⁽¹⁾ .	-	30 000	-	60 000	-	-
Aux dix premiers attributaires salariés						
Nombre d'options exercées au 31/12/2003	75 000	52 500	10 000	0	0	0
Options annulées (au 31/12/2003)	0	1 250	0	81 925	14 400	10 835
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2003	20 000	46 250	3 250	265 125	13 095	14 620
Nombre de bénéficiaires	5	9	3	257	36	44
Date de départ d'exercice	1/5/1996	1/4/1997	1/8/1997	1/8/1998	1/4/1999	1/7/1999
Date d'expiration	30/4/2006	31/3/2007	31/7/2007	31/7/2008	31/3/2009	30/6/2009
Prix d'exercice	33,72 €	61,41 €	71,16 €	135,98 €	154,58 €	144,83 €

Nota : chaque option donne droit à une action.

(1) Dans sa composition actuelle.

(2) Après ajustements résultant de la division de la valeur nominale des actions.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties par Pinault-Printemps-Redoute et par les sociétés liées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la société attributaires et options levées par ces derniers.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la société attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Plans PPR	Plan Rexel	Plans Gucci
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé.	532 500	84,09	-	-	532 500 ⁽¹⁾
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé.	2 343 770	65,08	-	-	2 343 770

(1) Y compris les ex æquo (soit 12 salariés).

Plan 1999/3 Options d'achat	Plan 2000/1 Options d'achat	Plan 2000/2 Options d'achat	Plan 2001/1 Options d'achat	Plan 2001/2 Options d'achat	Plan 2002/1 Options de souscription	Plan 2002/2 Options de souscription	Plan 2003/1 Options de souscription	Plan 2003/2 Options de souscription
5/6/1997	5/6/1997	5/6/1997	5/6/1997	18/5/2001	18/5/2001	18/5/2001	21/5/2002	21/5/2002
8/12/1999	26/1/2000	23/5/2000	17/1/2001	18/5/2001	3/05/2002	3/05/2002	9/7/2003	9/7/2003
412 350	12 100	93 100	340 240	87 260	438 296	410 271	528 690	5 430
52 400	-	-	52 000	-	45 000	45 000	109 000	-
			17 420	14 030	24 320	24 320	37 855	
0	0	0	0	0	0	0	0	0
96 015	2 950	23 070	60 834	14 023	50 240	48 421	14 710	0
316 335	9 150	70 030	279 406	73 237	388 056	361 850	513 980	5 430
560	26	125	722	206	1 074	1 053	721	18
27/12/1999	1/3/2000	1/7/2000	1/2/2001	1/6/2001	3/5/2002	3/5/2002	9/7/2003	9/7/2003
26/12/2009	28/2/2010	30/6/2010	31/1/2011	31/5/2011	2/5/2012	2/5/2012	8/7/2013	8/7/2013
189,19 €	227,15 €	202,91 €	225,01 €	225,01 €	128,10 €	140,50 €	66,00 €	67,50 €

Intéressement du personnel (Société mère)

(Contrats d'intéressement et de participation)

1. Contrat de participation aux résultats de l'entreprise

Le contrat de participation, signé le 2 décembre 1988, se renouvelle par tacite reconduction.

Le montant de la réserve de participation de l'exercice, qui est égal à 0,8 % des dividendes distribués par la Société après clôture de cet exercice et plafonné en fonction de la progression du dividende, est réparti entre les salariés comptant au moins 3 mois d'ancienneté dans le Groupe, proportionnellement aux salaires perçus par chaque salarié au cours de l'exercice de référence.

Les montants distribués au titre de ce contrat au cours des cinq dernières années ont été les suivants : 641 992 euros en 1999, 805 601 euros en 2000, 985 395 euros en 2001, 1 081 057 euros en 2002, et 1 067 966 euros en 2003.

2. Contrat d'intéressement : néant

Décisions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires

L'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2004 délibérera sur l'approbation des comptes sociaux et consolidés, l'affectation des résultats et la fixation du dividende, l'approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées, le renouvellement du mandat de cinq membres du Conseil de surveillance, la nomination de deux Commissaires aux comptes, la ratification du transfert du siège social et l'autorisation de réaliser un nouveau programme de rachat d'actions ainsi que sur des autorisations d'émissions de valeurs mobilières avec et sans droit préférentiel de souscription et de l'autorisation d'émissions réservées aux salariés.

Responsable du document

et responsables du contrôle des comptes

Responsable du document de référence

Serge Weinberg

Président du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute

Attestation du responsable du document de référence

A notre connaissance, les données du présent document sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de l'émetteur ; elles ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Le Président du Directoire

Serge Weinberg

Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG Audit Département de KPMG SA
1, cours Valmy, 92923 Paris la Défense
Gérard Rivière

Deloitte Touche Tohmatsu
185, avenue Charles de Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine
Amadou Raimi Pascale Chastaing-Doblin

Date de début du premier mandat

AGO du 18 juin 1992

AGO du 18 mai 1994

Durée et date d'expiration des mandats

Du 5 juin 1998 jusqu'à l'Assemblée générale
statuant sur les comptes de l'exercice 2003.

Du 21 mai 2002 jusqu'à l'Assemblée générale
statuant sur les comptes de l'exercice 2007.

Commissaires aux comptes suppléants

Jean-Marc Decléty
1, cours Valmy, 92923 Paris la Défense

Deloitte Touche Tohmatsu – Audit
185, avenue Charles de Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine

Durée et date d'expiration des mandats

Du 5 juin 1998 jusqu'à l'Assemblée générale
statuant sur les comptes de l'exercice 2003.

Du 21 mai 2002 jusqu'à l'Assemblée générale
statuant sur les comptes de l'exercice 2007.

Avis des Commissaires aux comptes

sur le document de référence (exercice clos le 31 décembre 2003)

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Pinault-Printemps-Redoute SA et en application du règlement COB 98-01, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité du Président du Directoire. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, et à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission, étant précisé que le document de référence ne comporte pas de données prévisionnelles isolées.

Les comptes annuels et comptes consolidés des exercices 2001, 2002 et 2003 établis selon les règles et principes comptables français et arrêtés par le Directoire, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France, et ont été certifiés sans réserve ni observation.

Nos rapports sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2003 comportent, en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, les justifications de nos appréciations ; celles-ci portent sur la méthode d'évaluation des écarts d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles ainsi que sur la description de l'engagement d'achat de titres Gucci et les opérations de couvertures de change y afférentes pour ce qui concerne les comptes consolidés, et sur la méthode d'évaluation des immobilisations financières ainsi que la description de l'engagement d'achat de titres Gucci pour ce qui est des comptes annuels.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, présentées dans ce document de référence.

Paris, le 16 mars 2004

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Gérard Rivière

Deloitte Touche Tohmatsu
Amadou Raimi Pascale Chastaing-Doblin

Directeur de la Communication financière
David Newhouse – Tél. : 01 45 64 63 23



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 16 mars 2004, conformément au règlement COB n° 98-01. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

Table de concordance du document de référence

Informations	Pages
ATTESTATIONS DES RESPONSABLES	
■ Attestation des responsables du document de référence	240
■ Attestation des contrôleurs légaux des comptes	240-241
■ Politique d'information	233
RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL	
■ ÉMETTEUR	
• Réglementation applicable	225
■ CAPITAL	
• Particularités (limitation à l'exercice des droits de vote...)	226
• Capital autorisé non émis	236 à 239
• Capital potentiel	235
• Tableau d'évolution du capital sur 5 ans	235
■ MARCHÉ DES TITRES	
• Tableau d'évolution des cours et volumes sur 18 mois	229 à 232
• Dividendes	209
CAPITAL ET DROITS DE VOTE	
■ Répartition actuelle du capital et des droits de vote	228
■ Evolution de l'actionnariat	228
■ Pactes d'actionnaires	234-235
ACTIVITÉ DU GROUPE	
■ Organisation du groupe (relations mère et filiales, information sur les filiales)	9 à 67 et 208 à 213
■ Chiffres clés du groupe	7-8
■ Informations chiffrées sectorielles (par activité, par zone géographique et/ou pays)	7 à 59 et 131-132
■ Marchés et positionnement concurrentiel de l'émetteur	10 à 45
■ Politique d'investissements	65 à 67
■ Indicateurs de performance (création de valeur pour l'entreprise...)	—

ANALYSE DES RISQUES DU GROUPE

- Facteurs de risque
 - Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions) 90-91 et 165 à 168
 - Risques particuliers liés à l'activité (dont dépendance à l'égard de fournisseurs, clients, sous-traitants, contrats, procédés de fabrication...) 94 et 168
 - Risques juridiques (réglementation particulière, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, frais exceptionnels...) 91-92 et 174
 - Risques industriels et liés à l'environnement 94 à 96
- Assurances et couverture des risques 92-93

PATRIMOINE, SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTATS

- Comptes consolidés et annexe 127 à 185
- Engagements hors bilan 168 à 174 et 201 à 203
- Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux 110
- Information financière pro forma 46 à 59 et 141-142
- Comptes sociaux et annexe 192 à 213

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

- Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction, de surveillance 99 à 123
- Composition et fonctionnement des comités 112 à 114 et 120-121
- Dirigeants mandataires sociaux (rémunérations et avantages, options consenties et levées, BSA et BSPCE) 107 à 110
- Dix premiers salariés non mandataires sociaux (options consenties et levées) 238
- Conventions réglementées 188-189

ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES

- Evolution récente 64
- Perspectives 64 et 66-67

Ce document a été réalisé par la Direction de la Communication du groupe Pinault-Printemps-Redoute.

Conception et réalisation : **SEQUOIA** Tél. : 01 53 23 35 00

PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 489 627 920 €

Siège social : 10, avenue Hoche – 75381 Paris Cedex 08

Tél. : 01 45 64 61 24 – Fax : 01 45 64 62 25

552 075 020 RCS Paris

PINAULT
PRINTEMPS-REDOUTE

Direction de la Communication
10, avenue Hoche – 75381 Paris Cedex 08
Tél. : 01 45 64 61 24 – Fax : 01 45 64 62 25
www.pprgroup.com