



2005

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE

GUCCI

BOTTEGA VENETA

YVES SAINT LAURENT

YSL BEAUTE

BALENCIAGA

BOUCHERON

sergio rossi

BEDAT & C^o
GENEVE

ALEXANDER
MCQUEEN

STELLA MCCARTNEY

PRINTEMPS


REDCATS


fnac.com


Conforama


CFAO
cfaogroup.com

PPR s'incarne avant tout dans un état d'esprit : la volonté et le goût d'entreprendre. Avec audace et sens du risque, PPR investit et s'investit dans différents métiers, suivant toujours le même objectif : développer ses activités et devenir leader. Exigeant, il impose à chacune de ses marques et enseignes une forte culture de croissance et de performance. Avec un chiffre d'affaires de près de 18 milliards d'euros en 2005, PPR occupe une position de leader mondial dans deux univers différents mais complémentaires : le Luxe et la Distribution. La diversité de ses marques et de ses métiers en font sa richesse. Son équilibre spécifique en termes de produits, de formats de vente, de marques et d'implantations géographiques permet d'obtenir un profil de croissance supérieur à la moyenne de ses marchés. Ouvert sur le monde et fort du savoir-faire de ses 84 000 collaborateurs, PPR place l'expertise au cœur de son développement et valorise l'esprit entrepreneurial. C'est un groupe avec un temps et des talents d'avance. Responsable, il est garant du comportement de ses marques et place l'humain au cœur de ses engagements.

2005

Sommaire

05 PPR en 2005

21 Les activités du Groupe : Luxe et Distribution

68 Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)

120 Éléments financiers

268 Éléments juridiques et boursiers

316 Responsable du document de référence
et responsables du contrôle des comptes

318 Table de concordance

2005

PPR en 2005

06 Historique

08 Chiffres clés consolidés du Groupe

10 Le groupe PPR

10 Organigramme du Groupe

11 Positionnement et stratégie

12 Carte des implantations dans le monde au 31/12/2005

14 Faits marquants 2005 et perspectives

Historique

Fondé en 1963 par François Pinault autour des métiers du bois et des matériaux de construction, le groupe PPR s'est positionné à partir du milieu des années quatre-vingt-dix sur le secteur de la Distribution, devenant rapidement l'un des premiers acteurs dans ce domaine. La prise d'une participation de contrôle dans Gucci Group en 1999 et la formation d'un groupe de Luxe multimarque ont marqué une nouvelle étape dans le développement du Groupe. Aujourd'hui, PPR poursuit le développement de ses deux activités sur les marchés les plus porteurs, au travers de marques puissantes et reconnues.

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

- Naissance du groupe Pinault-Printemps avec la prise de contrôle de Au Printemps SA détenant 54 % de La Redoute et de Finaref.

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, laredoute.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, le pôle vente à distance de PPR, d'Ellos, leader en Scandinavie.
- Création de Fnac Junior, un concept de magasins pour les moins de 12 ans.

1998

- Prise de contrôle de Guilbert, leader européen de la distribution de fournitures et de mobilier de bureau.
- Acquisition par Redcats de 49,9 % de Brylane, n° 4 de la vente à distance aux États-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 multimarque, 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 de micro-informatique.
- Acquisition par Gucci Group de Boucheron et de BEDAT & CO.
- Lancement de Citadium, nouveau magasin de sport du Printemps.

2001

- Acquisition par Gucci Group de Bottega Veneta et de Balenciaga et signature d'accords de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen.
- Entrée de Conforama en Italie avec le rachat du groupe Emmezeta, un des leaders de l'équipement du foyer en Italie.
- Renforcement de la participation de Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.

2002

- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 54,4 %.
- Cession des activités de vente à distance de Guilbert à Staples Inc.
- Vente d'une partie 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).

2003

- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 %.
- Cession de Pinault Bois et Matériaux au groupe britannique Wolseley.
- Vente de l'activité "contract" de Guilbert au groupe américain Office Depot.
- Cession complémentaire de 14,5 % de Finaref.

2004

- Montée dans le capital de Gucci Group à hauteur de 99,4 % suite à l'offre publique d'achat lancée en avril-mai.
- Cession de Rexel.
- Cession des 24,5 % encore détenus dans Finaref.

2005

- Changement de dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute devient PPR.
- Cession de MobilePlanet.
- Cession de la participation résiduelle de 10 % dans le capital de Facet.

Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2004 ⁽¹⁾	2005	Variation
Chiffre d'affaires	17 042	17 766	+ 4,2 %
<i>Dont réalisé hors de France (en % du chiffre d'affaires)</i>	50,2 %	51,3 %	+ 1,1 pt
Marge brute	7 388	7 734	+ 4,7 %
Résultat opérationnel courant	986	1 084	+ 9,9 %
<i>Rentabilité opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)</i>	5,8 %	6,1 %	+ 0,3 pt
Résultat avant impôt	795	762	- 4,1 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	464	535	+ 15,4 %
Cash flow libre opérationnel ⁽²⁾	729	955	+ 31,0 %
Ratio d'endettement au 31/12 <i>(endettement financier net en % des capitaux propres de l'ensemble consolidé)</i>	58,9 %	56,4 %	- 2,5 pts

Données par action (en euros)	2004 ⁽¹⁾	2005	Variation
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action	3,89	4,50	+ 15,7 %
Dividende net par action	2,52	2,72 ⁽³⁾	+ 7,9 %

Hors éléments non courants, l'évolution des résultats nets part du Groupe des activités poursuivies s'établit comme suit :

	2004 ⁽¹⁾	2005	Variation
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	485	539	+ 11,2 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action (en euros)	4,06	4,53	+ 11,6 %

⁽¹⁾ 2004 : retraité de l'impact des normes IFRS et du changement de calendrier de Gucci Group (consolidation sur la période janvier-décembre).

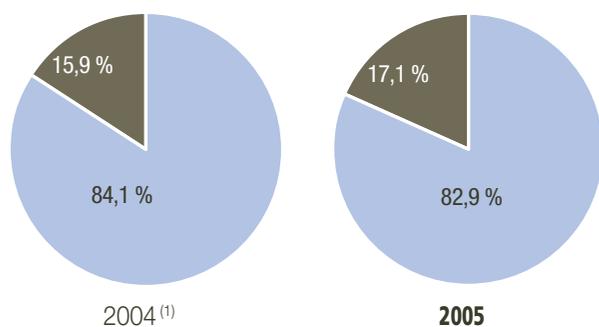
⁽²⁾ Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles – acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

⁽³⁾ Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 mai 2006.

⁽⁴⁾ Hors holding.

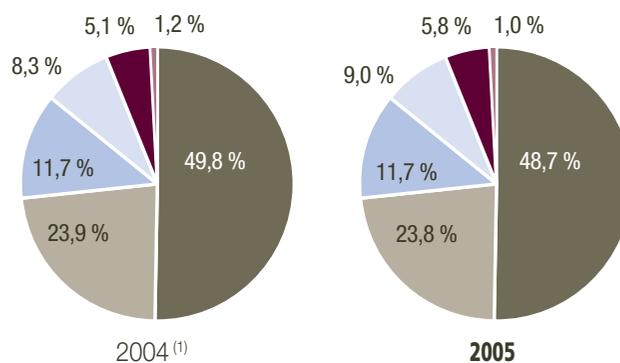
du Groupe

Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité



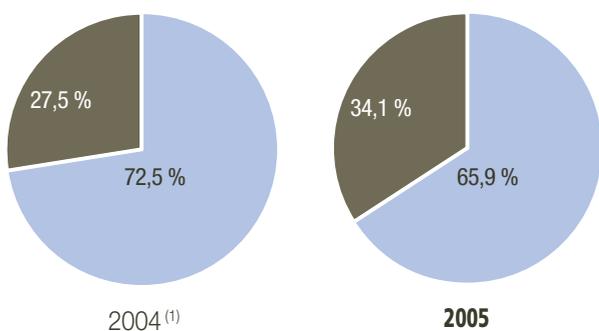
DISTRIBUTION
LUXE

Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



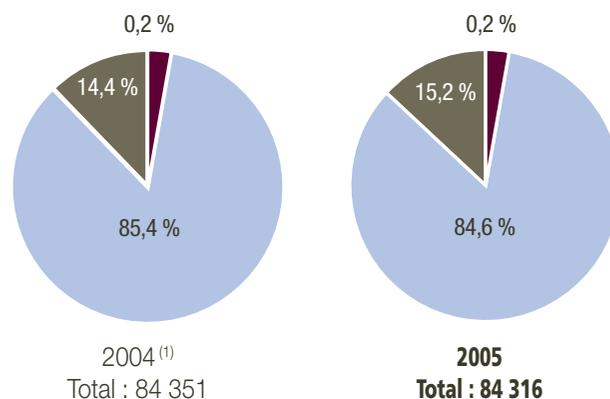
FRANCE
EUROPE (HORS FRANCE)
AMÉRIQUES
AFRIQUE
ASIE
OCÉANIE

Évolution de la répartition du résultat opérationnel courant par secteur d'activité ⁽⁴⁾



DISTRIBUTION
LUXE

Répartition des effectifs inscrits au 31 décembre par activité



DISTRIBUTION
LUXE
HOLDING

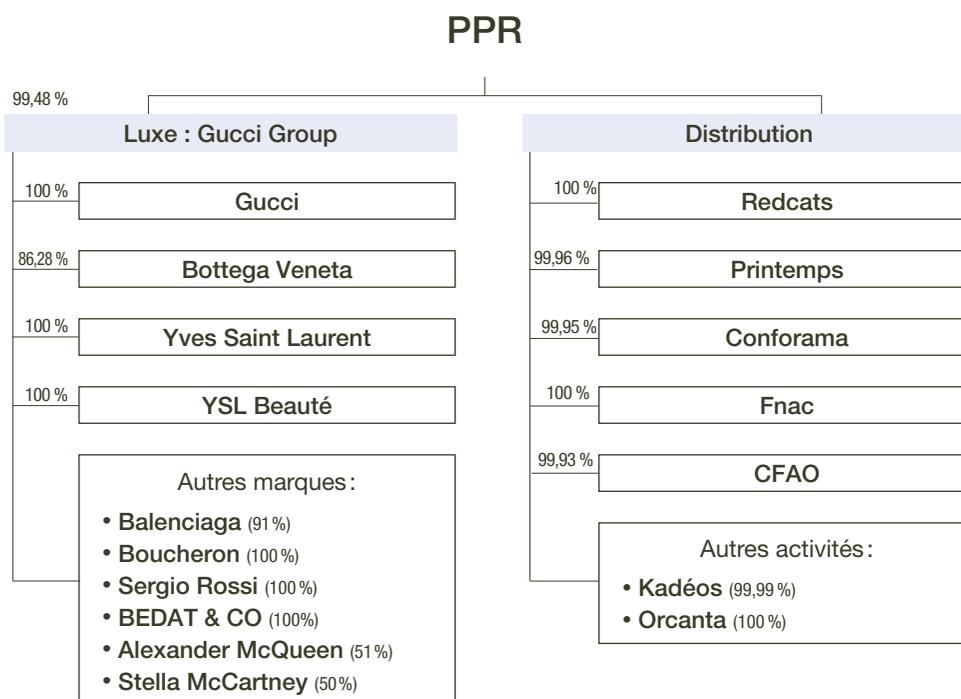
Le groupe PPR

Un acteur de premier plan

PPR est porté par une ambition de croissance durable, poursuivant, dans un esprit de conquête et de créativité, son internationalisation. PPR est un groupe leader dans chacune de ses activités, tant par la puissance de ses marques que par le savoir-faire de ses équipes. L'équilibre spécifique du Groupe en termes de produits, de formats de vente et d'implantations géographiques lui donne un profil de croissance supérieur à la moyenne de ses marchés. La taille du Groupe, près de 18 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2005, constitue également un avantage compétitif majeur.

Du fait de sa taille et de la diversité de ses activités, il n'existe pas de concurrence unique à l'échelle de PPR. Chaque enseigne évolue dans un environnement concurrentiel qui lui est propre et qui est détaillé dans la section consacrée aux activités du Groupe.

Organigramme du Groupe au 31/12/2005



Pourcentage d'intérêt au 31 décembre 2005.

Positionnement et stratégie

PPR détient des positions de leader mondial dans deux univers : le Luxe et la Distribution. Ce positionnement unique reflète les choix stratégiques et l'esprit entrepreneurial du Groupe.

Une forte culture entrepreneuriale

Depuis sa création en 1963, le groupe PPR est en mouvement permanent, guidé par une forte culture entrepreneuriale. À chaque étape de sa construction, PPR agit avec audace et impose sa culture de la performance, développant chacun de ses métiers et leur offrant de fortes perspectives de croissance. L'esprit entrepreneurial est au cœur de l'ADN du Groupe et a permis à PPR de devenir un acteur mondial du Luxe et de la Distribution, avec un chiffre d'affaires près de 18 milliards d'euros en 2005.

L'unique combinaison de deux métiers

PPR est aujourd'hui un des rares groupes de cette dimension à combiner le Luxe et la Distribution. Ces deux univers, différents mais complémentaires, où la réussite est étroitement liée à la gestion de la marque, la qualité du service clients et la maîtrise de la distribution, figurent parmi les plus porteurs et confèrent à PPR un profil particulièrement attractif. Avec ses marques prestigieuses, Gucci Group apporte à PPR une présence mondiale sur des marchés en forte croissance. Les enseignes de Distribution, quant à elles, occupent des positions de premier rang sur des marchés de masse stables et matures. En mariant ces deux univers, PPR atteint un équilibre spécifique en termes de produits, de formats de vente, de marques et d'implantations géographiques, qui lui permet d'obtenir un profil de croissance supérieur à la moyenne de ses marchés.

Une stratégie de croissance organique, avec une priorité à l'international

PPR se développe suivant une stratégie de croissance organique, fortement génératrice de cash-flows, avec une priorité à l'international. Dans le Luxe, Gucci Group rassemble des marques de tout premier plan, clairement positionnées, dont la complémentarité constitue l'une des plus grandes richesses. Ces marques prestigieuses se développent grâce au succès grandissant de leurs créateurs, au savoir-faire de leurs artisans, à la pertinence de leur positionnement et à leur développement sur les marchés offrant la dynamique de croissance la plus prometteuse. Les enseignes de Distribution disposent, quant à elles, d'une dynamique de croissance organique soutenue sur des marchés porteurs, qui s'exprime à travers l'enrichissement et le renouvellement permanent de l'offre de produits et de services, le déploiement du commerce en ligne, le lancement de concepts de magasin innovants et le développement du réseau de distribution, notamment à l'international, tant dans les pays d'implantation traditionnelle que sur de nouveaux marchés à fort potentiel.

Une gestion opérationnelle décentralisée associée à la mutualisation des moyens et des savoir-faire

Le mode organisationnel de PPR privilégie de longue date la décentralisation opérationnelle et la proximité du terrain et du client, gages de réactivité et de vitesse d'adaptation. La mutualisation des moyens est recherchée dans la mesure où elle améliore la performance. Le partage des connaissances entre les différentes marques et enseignes est favorisé de façon systématique en mettant à profit le savoir-faire spécifique de chacune d'entre elles, de façon à promouvoir la créativité et l'innovation. Cette organisation est au cœur de la performance des activités du Groupe.

Carte des implantations

PPR réalise un chiffre d'affaires de 9 118 millions d'euros à l'international, soit 51,3 % du total de son activité.

GUCCI
GUCCI GROUP

*426 magasins
gérés en propre*

Japon 140
Amériques 74
Italie 53
France ⁽¹⁾ 31
Corée 21
Royaume-Uni 19
Taïwan 17
Hong Kong 15
Allemagne 11
Suisse 9
Chine 7
Espagne 7
Singapour 5
Australie 4
Guam 4
Malaisie 4
Belgique 3
Autriche 1
Pays-Bas 1

⁽¹⁾ Y compris Monaco.


REDCATS

Plus de 30 catalogues

France 14
États-Unis 11
Angleterre 5
Belgique 5
Suède 5
Norvège 4
Finlande 3
Allemagne 2
Autriche 2
Suisse 2
Portugal 2
Danemark 1
Espagne 1
Japon 1

PRINTEMPS

*18 grands magasins
gérés en propre ⁽¹⁾*

France 18

⁽¹⁾ Hors Citadium, Made in Sport,
Madelios et Printemps Design.
Non compris 8 magasins affiliés.

dans le monde au 31/12/2005



109 magasins
gérés en propre ⁽¹⁾

France 68
Espagne 12
Portugal 8
Belgique 6
Brésil 6
Italie 5
Suisse 4

⁽¹⁾ Hors Fnac Éveil & Jeux, Fnac Service et Surcouf.
Non compris 8 magasins en joint-venture.



Conforama

199 magasins
gérés en propre

France ⁽¹⁾ 142
Italie 19
Espagne 15
Suisse 11
Portugal 5
Pologne 3
Croatie 3
Luxembourg 1

⁽¹⁾ Non compris 47 magasins affiliés.

Faits marquants 2005

PPR

Changement de dénomination et de mode d'administration de Pinault-Printemps-Redoute

L'Assemblée générale du 19 mai 2005 a voté le changement de dénomination sociale de Pinault-Printemps-Redoute qui est officiellement devenu PPR, un nom plus simple et plus international. L'Assemblée a également approuvé la modification des statuts du Groupe pour évoluer d'une structure à Conseil de surveillance et Directoire vers un Conseil d'administration.

À l'issue de l'Assemblée, le Conseil d'administration a élu François-Henri Pinault Président-directeur général de PPR. Patricia Barbizet a été nommée Vice-Président du Conseil d'administration et François Pinault Président d'Honneur. Cinq des neuf Administrateurs nommés sont indépendants au regard des critères du Rapport Bouton.

En outre, un tiers du Conseil est représenté par des personnalités internationales. Les trois Comités spécialisés du Conseil de surveillance (Comité d'audit, Comité des rémunérations et Comité des nominations) sont maintenus au sein du Conseil d'administration, tandis qu'un Comité stratégique et de développement est créé avec pour mission d'identifier, étudier et entourer les initiatives de développement stratégique de PPR.

Renforcement de la structure financière

Au cours du premier semestre 2005, PPR a réalisé deux cessions dans d'excellentes conditions. En avril, MobilePlanet, société spécialisée dans la vente par Internet de produits de technologies mobiles, a été cédée à la société eXpansys Holdings Limited pour un montant de 2,1 millions d'euros. Le 30 juin, PPR a annoncé la conclusion d'un accord avec Cetelem, filiale de BNP Paribas, portant sur la cession de sa participation résiduelle de 10 % dans le capital de Facet (activité cartes Conforama) pour un montant de 90 millions d'euros, et dont la cession de 9,69 % a été réalisée au cours du premier semestre.

Dans un contexte de taux d'intérêts particulièrement favorables, PPR a poursuivi sa politique d'allongement de la maturité de sa dette et de diversification de ses sources de financement via l'achèvement, en juin, du placement d'un emprunt obligataire de 300 millions d'euros, avec coupon à 4 % et échéance en janvier 2013.

En mars, le Groupe a procédé à l'annulation de 2 millions d'actions autodétenues. Au cours de l'année, PPR a procédé à la cession nette de 2 738 618 actions d'autocontrôle pour un montant de 224,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2005, le Groupe détenait 149 514 actions d'autocontrôle, dont 25 000 titres dans le cadre de son contrat de liquidité.

Luxe

Comptant 426 magasins gérés en propre à fin décembre contre 398 en 2004, l'activité Luxe connaît un grand succès dans tous ses canaux de distribution, traduisant le bon accueil réservé à l'ensemble des collections 2005 des marques du Groupe, plus particulièrement chez Gucci et Bottega Veneta.

Ces bonnes performances ont été portées par les nombreuses initiatives de l'année, confirmant le potentiel de créativité et d'innovation des marques du Groupe. La maroquinerie, les chaussures, la haute joaillerie et le maquillage enregistrent les plus fortes croissances, tandis que toutes les zones géographiques sont en forte progression.

et perspectives

Gucci

En matière de direction artistique, la marque Gucci a confié à Frida Giannini le prêt-à-porter homme (janvier 2006), en complément de ses responsabilités dans le prêt-à-porter femme (mars 2005) et sur l'ensemble des accessoires (avril 2004). Les collections de la marque se renouvellent avec talent, présentant des modèles alliant jeunesse et glamour, tout en conservant les codes liés à l'histoire de la marque. Ainsi, la dernière collection de prêt-à-porter présentée par Frida Giannini en septembre a connu un grand succès.

Chaque année, Gucci crée plus de 3 000 références, dont plusieurs centaines uniquement pour les accessoires. En 2005, la croissance a été portée notamment par la maroquinerie. On retiendra le succès rencontré par les lignes de sacs « Hasler », « Pelham », « Punch » et « Creole » et par les lignes de *carry-over* (collections permanentes) telles que « Abbey », « Eclipse », « Flora », ou encore la nouvelle collection lancée en 2005, « La Pelle Guccissima ». Disponible dans toutes les boutiques Gucci depuis le mois d'août, « La Pelle Guccissima » fait appel à une technique révolutionnaire, l'embossage du cuir, qui donne un effet 3D original et très contemporain. À fin 2005, Gucci gérait 207 magasins en propre, contre 198 à fin 2004.

Bottega Veneta

Bottega Veneta poursuit son très fort développement, porté par sa notoriété grandissante auprès des consommateurs et l'expansion de son réseau de boutiques gérées en propre. La marque se positionne dans l'univers du cuir très haut de gamme grâce à des créations très sophistiquées et l'ensemble des collections 2005 a reçu un excellent accueil. Dans la maroquinerie, principal contributeur au chiffre d'affaires, les sacs « Veneta », « Baby bag » et « Campana bag » confirment leurs positions de meilleures ventes, tandis que deux nouvelles lignes, le « Ball bag » et le « Cocker bag », ont été lancées avec succès lors de la collection Automne-Hiver 2005.

Au cours de l'année, Bottega Veneta a renforcé son réseau de magasins gérés en propre, portant leur nombre de 65 à fin 2004 à 83 à fin 2005, soit 18 ouvertures. La majorité de ces ouvertures concerne l'Asie : cinq ont eu lieu au Japon, quatre à Taïwan, deux en Corée et quatre dans le reste de l'Asie. En 2006, la marque va poursuivre son programme d'ouvertures avec l'inauguration de deux nouveaux magasins phares sur l'Avenue Montaigne à Paris (300 m²) et dans le quartier Omotesando de Tokyo (270 m²), ainsi qu'une boutique de 256 m² à Kalakua à Honolulu.

Yves Saint Laurent

Chez Yves Saint Laurent, une nouvelle équipe de direction a été mise en place en 2005, avec la nomination de Valérie Hermann au poste de Président-directeur général et de Raphaëlle Hanley en tant que Directeur artistique des lignes d'accessoires, qui représentent aujourd'hui 35 % des ventes de la marque.

Stefano Pilati, Directeur artistique de Yves Saint Laurent depuis avril 2004, voit son talent créatif reconnu et a su redonner à la marque un côté avant-gardiste, tout en conservant une garde-robe classique et élégante. La collection « Croisière » arrivée en magasin en novembre, affiche des performances prometteuses. Stefano Pilati poursuit l'élargissement de l'offre en accessoires et a créé au cours de l'année un nouveau sac baptisé « Muse ». Réalisé dans des ateliers situés à Florence, en Italie, « Muse » nécessite pas moins de 46 pièces de cuir pour sa fabrication et est décliné dans trois couleurs (noir, blanc et chocolat) et trois tailles.

Faits marquants 2005

YSL Beauté

Dans les parfums, YSL Beauté a multiplié les lancements au cours de l'année, parmi lesquels « Z Zegna », le nouveau parfum d'Ermenegildo Zegna, marque masculine créée en 1903. Disponible en France depuis avril 2005, cette fragrance fraîche et raffinée aux accents méditerranéens est contenue dans un flacon de verre et de métal. L'enseigne a également lancé en septembre « My Queen », la nouvelle fragrance pour femmes créée par Alexander McQueen à partir de la violette de parme. Son flacon s'inspire des lignes et des courbes de l'Art Nouveau, dans la plus grande tradition de la haute cristallerie.

Côté produits de maquillage, le dernier rouge à lèvres d'Yves Saint Laurent, « Rouge Pure Shine », se révèle être l'un des succès de l'année. Durant l'été, YSL Beauté a poursuivi le lancement de ses « looks », rendez-vous privilégiés où le maquillage interprète la mode et propose une tendance pour la saison. Linda Cantello, Conseiller artistique pour le maquillage Yves Saint Laurent, a ainsi imaginé pour 2005 la ligne « Bayadère Style », un look éclatant de couleurs qui s'inspire du célèbre motif à rayures de Monsieur Saint Laurent.

Autres marques

Balenciaga a connu une progression spectaculaire de son activité au cours de l'année, entre les mains d'un Directeur artistique de grand renom, Nicolas Ghesquière. Ses créations, très proches de la haute couture, conservent, en la modernisant, l'intégrité du fondateur espagnol de la marque, Cristobal Balenciaga, et remportent ainsi un succès considérable. Pour compléter ses boutiques phares de Paris et de New York, la marque cherche maintenant à s'implanter à Los Angeles, à Londres et en Italie. Par ailleurs, la marque a élargi sa cible de clientes en lançant en février une ligne de doudounes pour femme en collaboration avec Moncler, le spécialiste du vêtement matelassé haut de gamme.

Chez Boucheron, l'année a été marquée par le succès de la nouvelle collection de haute joaillerie, « Trouble Désir », lancée en juillet. La marque a également inauguré en 2005 deux nouveaux magasins gérés en propre à Monaco et chez Harrod's, ainsi que trois magasins sous franchise à Almaty, à Dubaï et à Shanghai, son premier magasin chinois. À Paris, la boutique historique de la Place Vendôme, entièrement rénovée, a ouvert ses portes en fin d'année. Un livre d'art composé de somptueuses photographies de pièces de Boucheron, intitulé « La Capture de l'Éclat », a également été publié aux éditions Cercle d'Art.

Le chausseur de luxe italien Sergio Rossi a ouvert à New York un nouveau magasin sur la cinquième Avenue. Cette nouvelle boutique phare de la marque en Amérique du Nord présente les collections de chaussures pour homme et femme ainsi que les différentes lignes d'accessoires. Edmundo Castillo a été nommé Directeur artistique de la marque ; sa griffe et son esprit latin joueront un grand rôle dans le développement de la marque.

Alexander McQueen poursuit le développement de ses lignes de sacs à main et de chaussures. Il a ainsi créé au cours de l'année le sac « Novak », avec l'ambition de réaliser un « classique McQueen » identifiable et intemporel. Ce sac est commercialisé à partir de 1 100 dollars pour un petit modèle et jusqu'à plus de 13 000 dollars pour un plus grand modèle en crocodile. Afin d'amplifier la visibilité de la marque, le créateur a également lancé une nouvelle collection de chaussures de sport avec la marque allemande Puma et une ligne de prêt-à-porter tout denim sous le nom « McQ – Alexander McQueen » avec la société SINV SpA.

Stella McCartney a mené en 2005 une stratégie de partenariats sélectifs, destinés à initier une clientèle plus jeune et à élargir sa surface médiatique. La créatrice s'est associée à Adidas pour lancer une collection de vêtements de sport pour femme, célébrant la fusion du style et de la performance. Elle a également créé pour le distributeur suédois H&M une ligne de prêt-à-porter pour femme, d'un style à la fois moderne et classique.

et perspectives

Distribution

Printemps

En 2005, le Printemps Haussmann à Paris a inauguré au Printemps de la Mode les nouveaux espaces accessoires, femme et homme et agrandi les espaces enfants et lingerie sur respectivement 300 m² et 2 700 m². Au Printemps de la Beauté, le Beauty Room, nouvel espace situé au premier étage, propose en exclusivité une trentaine de marques internationales positionnées bio et nature.

Les magasins parisiens de Nation et de la Place d'Italie ainsi que les Printemps de Nancy, Metz, Marseille, Rennes et Toulon ont poursuivi leurs travaux de rénovation et de modernisation. Le magasin de Deauville a été totalement réaménagé et présente de nouvelles marques très tendances ainsi qu'une offre d'horlogerie-bijouterie très développée.

Réaffirmant son positionnement de grand magasin prescripteur de mode, le Printemps a développé la fréquentation de ses magasins avec des événements innovants. Les thèmes Frénétique Brésil, Parenthèse Végétale et Numéro de Charme ont rythmé l'année, tandis que la période de Noël a été placée sous le signe de la Grande-Bretagne, un thème alliant mode et nouveauté, tradition et excentricité.

Citadium a réaménagé ses surfaces pour une meilleure lisibilité et dédié un espace à « Adidas by Stella McCartney ». L'enseigne a également lancé son site Internet, citadium.com, vitrine du mégastore et de son actualité. Made in Sport a lancé des opérations promotionnelles liées aux événements sportifs tels que la prochaine coupe du monde de football. Deux nouveaux magasins ont été inaugurés à Nancy et à Nantes au cours de l'année.

Redcats

En France, les marques de Redcats ont poursuivi leur quête d'innovation. La Redoute renforce son positionnement d'acteur de la mode, en proposant dans son catalogue Printemps-Eté 2005 une ligne de vêtements « La Redoute by Gaultier » aux rayures fétiches du couturier. En parallèle, dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation, La Redoute s'est lancée sur les marchés norvégien, grec et italien. L'implantation en Italie s'appuie sur un accord de partenariat avec Postalmarket (Groupe Bernardi) qui débute avec la collection Printemps-été 2006, distribuée à travers un catalogue édité à 450 000 exemplaires et sur Internet (www.laredoute.it).

« So'Home », le catalogue de la Maison de La Redoute, a été doublement primé au cours de l'année : il a reçu le prix de la création du meilleur catalogue et le prix du catalogue pour particuliers.

Somewhere a, pour sa part, élargi ses concepts de distribution avec le lancement d'une boutique test entièrement dédiée au prêt-à-porter masculin dans la galerie marchande du Marché de Saint-Germain, à Paris, et la mise en place d'une expérience de franchise à Saint-Étienne. La marque a également reçu au salon de la vente à distance le trophée du meilleur site marchand 2005.

Daxon a modernisé son nouveau catalogue Printemps-Eté 2005 destiné aux seniors à travers une nouvelle ligne de sport mettant en scène la navigatrice Florence Arthaud.

Enfin, Vertbaudet a lancé fin décembre VB2U (« VB to you »), un nouveau catalogue consacré exclusivement aux 10-15 ans. La collection Printemps-Été 2006, constituée à 70 % de produits conçus par les stylistes de Vertbaudet sous la marque propre « V.I.K. », se retrouvera également en 2006 sur Internet, via un espace dédié, sur www.vertbaudet.fr.

Aux États-Unis, trois nouveaux catalogues ont été lancés en début d'année : deux catalogues d'articles en surstocks (« Brylane Catalog Outlet » et « Chadwick's Catalog Outlet ») et un catalogue de lingerie grandes tailles par Roaman's (« Intimate Promise »). En parallèle, Redcats a lancé en avril Millena, une nouvelle plate-forme Internet commune aux sites web des marques du pôle « Home & Lifestyles » aux États-Unis et laredoute.fr. Les équipes peuvent désormais mettre en place, en moins d'une journée, une opération commerciale ponctuelle pour réagir plus vite aux positions de la concurrence, à la conjoncture et aux attentes des clients.

Faits marquants 2005

Fnac

En 2005, la Fnac a poursuivi le renforcement de son réseau de distribution qui compte 109 magasins à fin décembre (hors magasins en *joint-venture*). En France, la Fnac a ouvert sur 1 950 m² son 68^e magasin à Limoges, la seule ville de France de plus de 100 000 habitants où l'enseigne n'était pas présente.

À l'international, la Fnac a accéléré son développement en Espagne, portant à 12 le nombre de ses magasins espagnols à fin 2005 après l'ouverture en mai du troisième magasin madrilène dans le centre commercial de Parque Sur et en septembre d'un magasin à Saint-Sébastien au Pays basque.

Au Portugal, la Fnac a inauguré en juin son huitième magasin à Albufeira, dans le sud du pays.

L'enseigne a également ouvert en décembre son premier magasin grec à Athènes sur 2 100 m² dans le plus grand centre commercial de Grèce, en partenariat avec le groupe Marinopoulos.

Ces ouvertures se sont accompagnées du lancement d'un nouveau concept architectural de magasin autour d'un aménagement plus aéré et une nouvelle signalétique, accompagnant un parcours client jalonné par les dernières nouveautés produits.

Fnac Éveil & Jeux a inauguré six nouveaux magasins au cours de l'année, portant à 30 le nombre de ses points de vente en France. Depuis le mois de mai, l'exclusivité de l'offre jouets du Printemps Haussmann est assurée par le nouvel espace de Fnac Éveil & Jeux situé au 7^e étage du grand magasin. Les autres ouvertures ont concerné les centres-villes de Nice, de Marseille, d'Angers, de Nîmes et de Lyon.

Surcouf a inauguré son premier magasin hors de France, à Barakaldo en Espagne, proposant 10 000 références sur 3 000 m². En parallèle, l'enseigne a enrichi son offre produits avec la création de Surcouf Affaires, un espace de déstockage parisien d'une surface de 100 m². Surcouf a également lancé un portail dédié au téléchargement de jeux vidéo en partenariat avec Metaboli, leader européen du secteur.

Conforama

Début 2005, Christophe Cuvillier a été nommé Président-directeur général de Conforama, après cinq années passées à la Fnac. En février, Conforama a renforcé son image de discounter avec une nouvelle signature publicitaire : « Bien chez soi, bien moins cher », relayée au travers des médias ainsi qu'en magasins.

En France, l'enseigne a développé son parc de magasins avec l'ouverture de deux nouveaux sites, portant ainsi le nombre de ses magasins gérés en propre à 142. En mai, Conforama a ouvert à Saint-Brice (Val-d'Oise) son dix-neuvième magasin d'Ile-de-France, d'une surface de 4 200 m², et reconstruit en juin sur 3 000 m² son magasin de Morsbach (Moselle). En mars, Conforama a également agrandi son magasin de Vitry-sur-Seine (Val-de-Marne), qui devient sur 7 100 m² la troisième surface de vente de l'enseigne.

En parallèle, Conforama a renforcé ses capacités logistiques sur le territoire national avec le lancement de la plate-forme « Le grand Lyon », réaménageant sur 41 000 m² et 36 quais de déchargement les sites historiques de l'enseigne. Conforama a également inauguré une nouvelle plate-forme dans le nord, à Onnaing, sur une surface de 30 000 m².

À l'international, Conforama a consolidé ses positions dans ses marchés d'implantation traditionnelle. En Suisse, l'enseigne a inauguré deux nouveaux magasins à Emmen en mars (4 800 m²) et Saint-Gall en août (4 000 m²). Comptant désormais 11 magasins en Suisse, Conforama a souhaité y renforcer ses capacités logistiques et a inauguré une nouvelle plate-forme située à Niederbipp (canton de Bern), qui, avec 30 000 m² et 37 quais de déchargement, lui permettra de répondre aux enjeux du *sourcing* lointain et d'améliorer de manière significative le niveau de service aux magasins.

En Espagne, marché prioritaire, Conforama a inauguré deux magasins au cours de l'année, portant à 15 le nombre de ses implantations espagnoles. Le nouveau magasin de Barakaldo près de Bilbao prend place depuis le mois de mai sur 3 700 m² dans le plus grand centre commercial du pays, tandis que le magasin de Málaga (Andalousie), ouvert en avril, présente pour la première fois, un espace consacré aux produits de décoration sur plus de 15 % des 4 000 m² de surface de vente.

et perspectives

En Italie, l'enseigne a transformé avec succès, en mai, pour la première fois, un magasin Emmezeta en Conforama, à Sassari en Sardaigne. L'offre produits s'étend sur plus de 6 000 m² et les secteurs bazar, bricolage et articles de loisirs, spécialités des magasins Emmezeta très appréciées des clients italiens, viennent compléter l'offre traditionnelle de Conforama. À fin 2005, Conforama disposait d'un réseau de 57 magasins à l'international.

CFAO

Dans le secteur de l'automobile, CFAO poursuit son développement en Afrique du Nord avec l'acquisition au Maroc de la société Daf Industrie Maroc (DIM), spécialisée dans la distribution de camions de plus de 15 tonnes. Cette acquisition permet à CFAO Motors Maroc d'élargir son offre produits à travers une large gamme de véhicules de tous tonnages. CFAO a également signé un accord avec la société Libyenne NA Energy Group pour créer un centre de maintenance automobile de haut niveau, avant de se lancer dans l'importation et la distribution de véhicules neufs en Libye.

Eurapharma, le pôle santé de CFAO, a renforcé ses capacités logistiques au cours de l'année, avec l'inauguration de sa première société de répartition pharmaceutique automatisée en Martinique, unique sur la zone Caraïbes, et le lancement d'une nouvelle plate-forme logistique près de Rouen d'une surface de 12 500 m². Cette plate-forme, dotée d'équipements ultramodernes, se situe à proximité des aéroports parisiens et du port de Rouen, permettant à Eurapharma d'optimiser les solutions logistiques offertes à ses clients.

De son côté, CFAO Technologies a acheté en février le fonds de commerce d'Intelec Communications, distribuant notamment les marques Motorola et Sagem en Côte-d'Ivoire.

Kadéos

En 2005, Kadéos a fortement développé son activité, avec un chiffre d'affaires en progression de 23,2 %, porté par le développement de l'offre produits. En mars, l'enseigne a lancé sur le marché français une carte-cadeau dans les enseignes du Groupe. Vendue en libre-service et utilisable en magasins, par téléphone ou sur Internet, la carte-cadeau Kadéos augmente de plus de 10 % le potentiel des ventes de l'enseigne. Depuis avril, Kadéos propose également aux comités d'entreprises un nouveau chèque-culture dédié aux produits et lieux culturels.

Événements postérieurs à la clôture

En janvier 2006, Conforama a renforcé sa position de leader en France en prenant le contrôle majoritaire du groupe Sodice Expansion, son principal franchisé, dont il détenait 31,98 %. Sodice exploite 14 magasins à l'enseigne Conforama dans la région Nord-Pas-de-Calais, sur une surface commerciale de 57 000 m², ce qui permet à Conforama de conforter sa présence dans une région clé.

YSL Beauté a présenté le 5 avril 2006 un projet de réorganisation de ses services et de ses activités industrielles aux comités d'entreprise de son site industriel de Bernay et de son siège de Neuilly-sur-Seine.

Le marché des parfums et des cosmétiques de luxe est aujourd'hui caractérisé par une très faible croissance, par un environnement de plus en plus concurrentiel et une forte concentration des groupes cosmétiques comme de la distribution.

Dans ce contexte, YSL Beauté se doit d'être plus réactif, d'augmenter sa capacité d'innovation au plus près des besoins des marchés et de se doter d'une plus forte capacité d'investissement pour soutenir ses marques. Il doit également améliorer la compétitivité de sa production.

Le plan de relance présenté consiste à la fois à adapter l'ensemble des services du siège et à consolider les activités industrielles sur le site de Lassigny, dans l'Oise.

L'optimisation des structures du siège permettrait d'améliorer la performance opérationnelle, le processus de décision et de gestion, et favoriserait une plus grande proximité avec les marchés. S'agissant du site de Bernay, YSL Beauté a reçu une offre de la part d'un industriel de son secteur d'activité pour une reprise du site et de 224 emplois orientés vers la production, soit les deux tiers des salariés. En tenant compte des postes actuellement vacants, des postes qui seraient créés au siège de Neuilly et ouverts à Lassigny, et sous réserve des mobilités nécessaires, ce projet de réorganisation affecterait l'emploi de 118 salariés au siège de Neuilly et de 45 salariés à Bernay.

2005

Les activités du Groupe

22 Luxe

- 22 Présentation de l'activité Luxe : Gucci Group
- 26 Gucci
- 28 Bottega Veneta
- 30 Yves Saint Laurent
- 32 YSL Beauté
- 34 Autres marques : Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi,
BEDAT & CO, Alexander McQueen,
Stella McCartney

38 Distribution

- 38 Présentation de l'activité Distribution
- 42 Printemps
- 46 Redcats
- 52 Fnac
- 58 Conforama
- 62 CFAO
- 66 Autres activités : Kadéos, Orcanta Lingerie

Présentation de l'activité

3 036

M€ de chiffre d'affaires en 2005

390

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

12 843

salariés à fin 2005

426

magasins gérés en propre à fin 2005

- Acteur mondial du Luxe
- Un portefeuille de marques leaders : Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, YSL Beauté, Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, BEDAT & CO, Alexander McQueen et Stella McCartney
- 17,1 % du chiffre d'affaires total de PPR
- 34,1 % du résultat opérationnel courant de PPR (hors holding)

Un acteur majeur de l'industrie du luxe

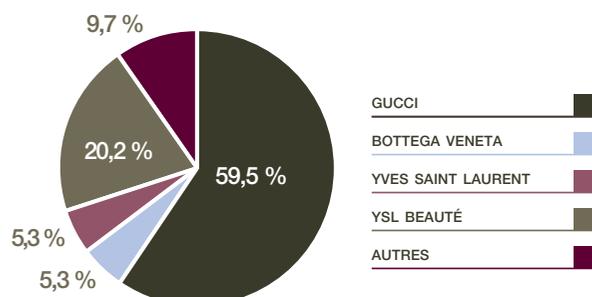
Gucci Group est l'un des principaux groupes de luxe multimarques dans le monde avec un portefeuille de marques de tout premier plan. Les marques Gucci, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent sont les moteurs fondamentaux d'une croissance organique rentable. Boucheron, Gucci Group Watches, YSL Beauté et BEDAT & CO offrent l'accès à de nouveaux segments de marché et à des savoir-faire complémentaires dans les domaines de la joaillerie, des montres, des parfums, du maquillage et des produits de beauté. Enfin, Balenciaga, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney présentent des profils de croissance prometteurs.

Fort de marques prestigieuses, d'une large présence géographique et d'une grande richesse de gammes de produits, Gucci Group est un des principaux acteurs de l'industrie du luxe dans le monde. Ses concurrents sont les groupes internationaux de l'industrie du luxe – Armani, Bulgari, Cartier, Chanel, Christian Dior, Ferragamo, Hermès, Louis Vuitton, Prada – ainsi que les grands noms de l'industrie internationale du parfum, des produits cosmétiques et de beauté – Estée Lauder, l'Oréal, Shiseido – et bien d'autres sociétés internationales ou régionales, actives sur l'ensemble ou une partie des catégories de produits commercialisées par Gucci Group.

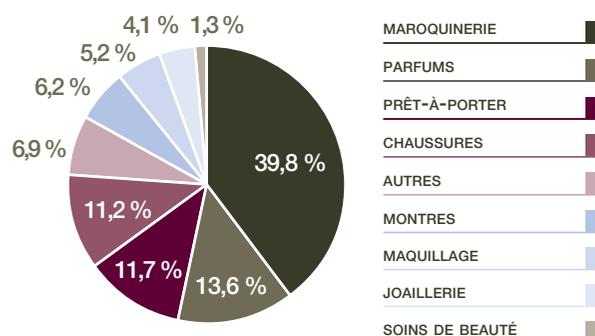
Une présence mondiale

Présent sur les principaux marchés du luxe dans le monde, Gucci Group a pour objectif de se renforcer là où la dynamique de croissance est la plus prometteuse. Toutes les marques de Gucci Group attirent une clientèle locale importante, tout en bénéficiant des opportunités du marché touristique mondial.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par marque



Répartition du chiffre d'affaires 2005 par catégorie de produits



Luxe : Gucci Group

En 2005, Gucci Group a réalisé un chiffre d'affaires de 3 036 millions d'euros, en progression de 11,9 %.

Avec un chiffre d'affaires de 1 258 millions d'euros, l'Europe constitue un marché essentiel pour le Groupe, qui y a enregistré une croissance de 10,3 % au cours de l'année grâce à la qualité des produits et à une politique très sélective d'ouvertures de magasins gérés en propre.

En Amérique du Nord, Gucci Group a réalisé un chiffre d'affaires de 595 millions d'euros en 2005, en progression de 7,6 % par rapport à 2004. Cette zone demeure une région à fort potentiel pour l'industrie du luxe au regard de son poids dans l'économie mondiale.

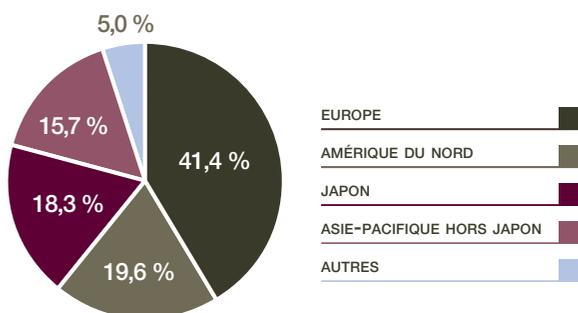
Sur les marchés asiatiques, en croissance de 16,1 % en 2005, Gucci Group renforce clairement ses positions. À la fin de l'année 2005, 217 magasins étaient situés dans la région, sur un total de 426 magasins gérés en propre. Au cours des deux prochaines années, 50 % des nouvelles ouvertures de Gucci Group seront réalisées en Asie.

Un portefeuille de produits riche et équilibré

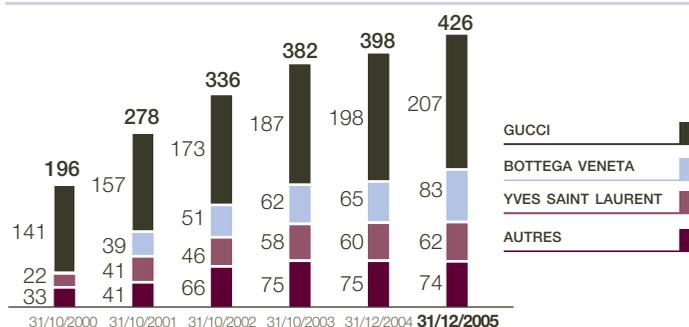
Gucci Group conçoit, fabrique et commercialise des produits de luxe haut de gamme, notamment dans les secteurs du prêt-à-porter, de la maroquinerie, des chaussures, des montres, de la joaillerie, des cravates et des foulards, des parfums, des produits cosmétiques et de beauté. La diversité des produits constitue l'une de ses plus grandes richesses, source de sa croissance organique, et l'un des principaux critères de la politique d'acquisition menée entre 1999 et 2001.

Groupe multimarque, Gucci Group a favorisé le partage des connaissances entre ses différentes marques, en mettant à profit le savoir-faire spécifique de chacune d'entre elles. La marque Gucci, dont la notoriété dans les secteurs de la mode et de la maroquinerie est reconnue depuis toujours, a su partager son savoir-faire avec les autres marques du Groupe et renforcer ainsi les parts de marché du Groupe dans l'industrie du luxe. Gucci Group Watches fabrique ses montres en Suisse et distribue à l'échelle mondiale les montres Gucci, BEDAT & CO et Boucheron. Enfin YSL Beauté crée, fabrique et distribue des parfums et produits cosmétiques pour Yves Saint Laurent ainsi que les parfums Boucheron, Alexander McQueen et Stella McCartney.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par zone géographique



Nombre de magasins gérés en propre



Présentation de l'activité

Une distribution maîtrisée

La maîtrise des marques et de leur image passe notamment par le contrôle du réseau de distribution. Le développement maîtrisé d'un réseau de distribution intégré, bien implanté géographiquement, a constitué l'un des axes stratégiques majeurs de Gucci Group. Les produits de mode et les accessoires sont ainsi principalement distribués dans des magasins gérés en propre conçus selon un modèle unique pour chaque marque, offrant dans le monde entier la même présentation des produits et une qualité de service homogène. En 2005, les 426 magasins gérés en propre ont généré 54 % du chiffre d'affaires de Gucci Group.

Gucci Group vend également ses produits dans un nombre choisi de magasins sous franchise exclusive, de boutiques *duty-free*, de grands magasins et de magasins spécialisés. La division Gucci Group Watches distribue directement ses produits via des magasins de joaillerie ou d'horlogerie sur la plupart des grands marchés, ou par des tiers. YSL Beauté privilégie les points de vente qui reflètent le mieux l'image prestigieuse de ses produits. Sa distribution est assurée au travers d'affiliés dans des parfumeries haut de gamme, des grands magasins et des boutiques *duty-free*.

Une politique de communication rigoureuse

Création, qualité des produits et image sont indissociables dans le domaine du Luxe. Grâce à la gestion stricte de leur image, une politique de communication rigoureuse, l'excellence des produits et une parfaite maîtrise de la distribution, le statut des marques de Gucci Group a été renforcé en quelques années chez les consommateurs. Cette politique de communication, associant présentations de collections, campagnes publicitaires, relations publiques, événements spéciaux, aménagements intérieurs et vitrines, vise à préserver l'exclusivité des marques, tout en leur assurant une image haut de gamme et une forte visibilité, et tout en renforçant leur positionnement à l'échelle internationale, nationale et locale.

Contribution de chaque marque au résultat opérationnel courant 2005

En % du résultat opérationnel courant.



Luxe : Gucci Group

Stratégie

La stratégie de Gucci Group s'articule autour de trois objectifs principaux : assurer la croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité de Gucci Group, recentrer l'attention sur la marque Gucci et assigner à chaque marque un rôle spécifique au sein du portefeuille. Ce dernier point renforce la cohérence de la stratégie multimarque.

Pour mettre en œuvre sa stratégie, Gucci Group a profondément remanié son organisation, conférant, dans un cadre défini, une large autonomie aux Présidents des différentes marques qui sont désormais responsables de la création, du merchandising et de toutes les dimensions de la performance opérationnelle et financière de leurs marques.

S'agissant de la chaîne d'approvisionnement, Gucci Group veille à garantir la qualité exceptionnelle de ses produits. Pour ce faire, il sélectionne les meilleurs matériaux et exerce un contrôle rigoureux sur la fabrication, que celle-ci soit assurée en interne ou confiée à des sous-traitants. Le développement des prototypes et l'ensemble de la chaîne de production font l'objet d'un suivi de la qualité permanent. Par ailleurs, Gucci Group développe la flexibilité de sa chaîne d'approvisionnement afin d'accélérer le renouvellement des collections et des réassortiments en cours de saison. Une veille concurrentielle permanente est menée sur les principaux concurrents de l'industrie du luxe ainsi que dans d'autres industries afin de maintenir le plus haut niveau de performance en matière d'approvisionnement.

Des performances financières remarquables

En 2005, Gucci Group a réalisé un chiffre d'affaires en progression de 11,9 % à 3 036 millions d'euros, soit 17,1 % du chiffre d'affaires du groupe PPR. Gucci Group a également enregistré une progression du résultat opérationnel courant de 35,4 % à 390 millions d'euros, représentant 34,1 % du résultat opérationnel courant de PPR (hors holding).

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS et du changement de calendrier de Gucci Group.

GUCCI

Marque créée en

1921

1 807

M€ de chiffre d'affaires en 2005

485

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

5 611

salariés à fin 2005

207

magasins gérés en propre à fin 2005

Concept commercial

Créée en 1921 à Florence, Gucci s'est spécialisée dès son origine dans la création de produits de cuir d'exception. Marque phare de Gucci Group, elle est aujourd'hui l'une des marques les plus appréciées et les plus rentables du secteur du luxe. Gucci fabrique et distribue des produits de maroquinerie (sacs à main, petite maroquinerie et bagages), des chaussures, du prêt-à-porter, de la soie et des bijoux. Les produits sont vendus dans le monde entier par le biais de magasins gérés en propre, au travers de magasins sous franchise exclusive Gucci, de grands magasins de luxe et de magasins spécialisés. Par ailleurs, Gucci fabrique et distribue des montres dans le cadre de sa filiale suisse Gucci Group Watches et accorde des licences pour la fabrication et la distribution de lunettes et de parfums.

Positionnement

L'héritage de Gucci repose sur des fondements solides : une qualité absolue, l'excellence du savoir-faire et le *made in Italy*.

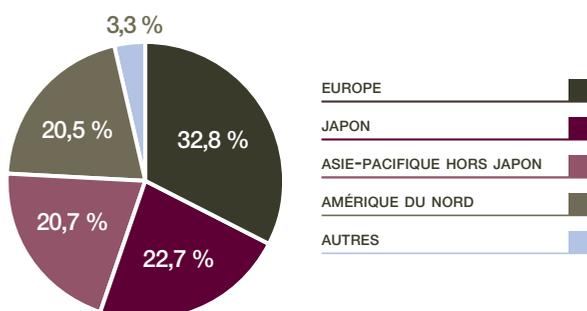
Les équipes créatives s'inspirent des icônes de la marque (mors de cheval, Bambou, logo GG, tissu vert / rouge / vert, Flora) et les réinventent de façon moderne et luxueuse. Leur compréhension et leur appréciation de l'héritage de Gucci, associées à leur interprétation originale et moderne, ont été à la base des excellents résultats enregistrés en 2005.

Gucci a ainsi confirmé son exceptionnel potentiel de croissance dans les principales catégories de produits et régions du monde, grâce à la créativité et à l'innovation de son offre produits, soutenues par le renforcement de sa politique de communication et le développement d'articles très haut de gamme.

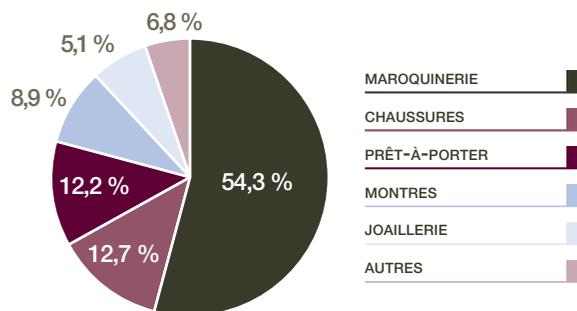
Stratégie

Gucci se développe suivant trois lignes d'action principales : capitaliser sur le positionnement de la marque à la pointe de la mode, l'innovation et la qualité des produits ; poursuivre la forte dynamique enregistrée dans la maroquinerie et les chaussures ; développer les nouvelles opportunités offertes par la joaillerie, le prêt-à-porter et les montres, catégories de produits en amélioration depuis le quatrième trimestre 2005 et qui devraient croître fortement en 2006.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2005 par catégorie de produits



CI

Gucci est présent dans 55 pays et, grâce à sa renommée mondiale, la marque s'implante avec succès dans les marchés émergents. L'équilibre géographique de la marque en termes de chiffre d'affaires lui assure une croissance continue. Gucci vise à associer les principaux marchés du luxe (Europe, Japon et Amérique du Nord) avec les opportunités offertes par les nouveaux marchés en plein essor tel que la Chine, où Gucci possède sept magasins à fin 2005.

Résultats

En 2005, le chiffre d'affaires de la Division Gucci s'est élevé à 1 807 millions d'euros, en progression de 13,6 %. Les magasins gérés en propre représentent 71 % du chiffre d'affaires 2005 et ont enregistré une croissance de 14,7 %. Gucci a affiché une croissance à deux chiffres dans les principales zones géographiques : l'Europe (qui représente 32,8 % du chiffre d'affaires), l'Amérique du Nord (20,5 %) et l'Asie Pacifique hors Japon (20,7 %). La maroquinerie, pierre angulaire de l'héritage de Gucci, reste le principal contributeur au chiffre d'affaires (54 % de l'activité).

Le résultat opérationnel courant de Gucci a atteint un niveau remarquable en 2005 à 485 millions d'euros, en progression de 14,7 %, avec une rentabilité opérationnelle courante de 26,9 %, contre 26,6 % en 2004.

Faits marquants 2005 et perspectives

En juillet 2005, Mark Lee a été nommé Président-directeur général de la marque Gucci. Mark Lee était depuis novembre 2004 Président et Managing Director de la marque Gucci et travaille chez Gucci Group depuis 1996.

En termes de nouvelles lignes, l'année 2005 a été marquée par le lancement de « La Pelle Guccissima », dont la première collection d'articles de cuir a été présentée en août. « La Pelle Guccissima » est l'expression parfaite du classicisme moderne de la tradition Gucci. Frida Giannini, Directeur artistique de la marque, a réinterprété dans un design de grande qualité le logo GG et le mors, symboles intemporels de Gucci, dans des matériaux précieux et innovants. L'accueil extrêmement positif du marché a contribué à développer l'activité de la maroquinerie et des chaussures, faisant de « La Pelle Guccissima » une nouvelle collection permanente.

Au cours de l'année, Gucci a ouvert des magasins importants dans des marchés stratégiques, notamment au Canada (Vancouver), en Corée du Sud (Hyundai Ulsan) et aux États-Unis (Naples). À fin 2005, Gucci gérait 207 magasins en propre à travers le monde.

En 2006, à l'occasion de son 85^e anniversaire, Gucci se concentrera sur le renforcement de sa présence dans ses marchés traditionnels et dans les pays émergents, tout en mettant à profit la forte croissance des accessoires et des chaussures.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS et du changement de calendrier de Gucci Group.

BOTTEGA

Marque créée en

1966

160

M€ de chiffre d'affaires en 2005

14

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

741

salariés à fin 2005

83

magasins gérés en propre à fin 2005

Concept commercial

Bottega Veneta – « l'atelier vénétien » en français –, est un créateur de produits de luxe dont le travail repose sur les valeurs fondamentales de la qualité, du savoir-faire, de l'exclusivité et du luxe discret. À l'origine fabricant et distributeur de produits de maroquinerie rendus célèbres par la fameuse signature *intrecciato*, une technique de tissage unique inventée par les artisans de la marque, Bottega Veneta fabrique et distribue aujourd'hui une gamme complète de produits de maroquinerie (sacs, petits articles de maroquinerie et gamme complète de bagages), de prêt-à-porter pour homme et femme, de chaussures et d'autres accessoires.

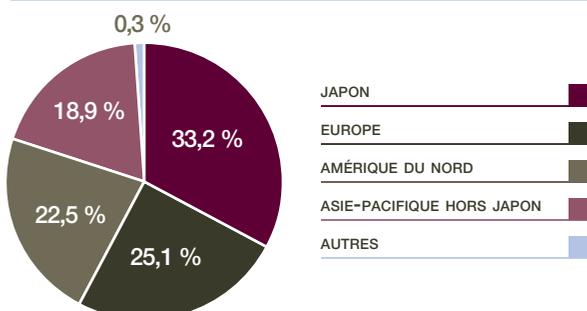
Positionnement

Dès ses débuts, Bottega Veneta a été synonyme de savoir-faire de grande qualité, d'un choix de matériaux parmi les plus fins, d'innovation et de sobriété en matière de design. Elle a été la première marque à proposer le concept de sac souple, par opposition au sac à main rigide de l'école française. Toutefois, lors de son rachat par Gucci Group en février 2001, la société était dans une situation difficile après plusieurs tentatives de recentrage qui ont suivi le départ de son fondateur et de sa vision créative au début des années 80.

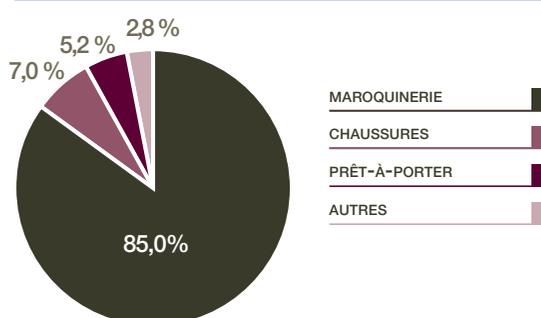
Sous l'impulsion créatrice de Tomas Maier et d'une nouvelle équipe de direction, Bottega Veneta a confirmé son positionnement de marque de luxe haut de gamme avec des produits capables de répondre aux besoins des clients les plus exigeants. La combinaison de valeurs traditionnelles – exclusivité, savoir-faire et qualité – associées aux atouts de l'innovation donne à ses produits un caractère moderne et une élégance intemporelle. Bottega Veneta est synonyme d'élégance sobre et, conformément à son slogan, « Quand vos initiales suffisent », la mention de la marque n'est présente qu'à l'intérieur de ses produits. Bottega Veneta doit leur qualité d'exception à ses artisans méticuleux, qui travaillent dans son atelier de Vicenza.

Les produits de Bottega Veneta sont exclusivement distribués par le biais d'un réseau parfaitement contrôlé de magasins gérés en propre, de magasins sous franchise exclusive, de grands magasins et de magasins spécialisés méticuleusement sélectionnés à travers le monde. À fin 2005, Bottega Veneta gérait 83 magasins en propre, qui ont généré 87 % du chiffre d'affaires 2005 de la marque.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2005 par catégorie de produits



A VENETA

Stratégie

Bottega Veneta continue à renforcer sa position de marque dédiée à un style de vie via ses collections de bijoux, de mobilier d'intérieur (accessoires de décoration, articles pour la table et le bureau, bougies et parfums d'intérieur) et d'idées cadeaux, qui ont toutes rencontré un vif succès depuis leur lancement.

Bottega Veneta est et restera une marque de luxe exclusive et positionnée sur un marché de niche.

Résultats

En 2005, le chiffre d'affaires a enregistré une très forte hausse de 60,2 % à 160 millions d'euros en un an. Grâce au succès des collections, le chiffre d'affaires a été tiré par les performances enregistrées tant dans les magasins gérés en propre, à la fois existants et nouveaux, que dans les réseaux de vente aux tiers. Bottega Veneta a atteint la rentabilité en 2005, en avance sur son objectif initial, avec un résultat opérationnel courant de 14 millions d'euros.

Faits marquants 2005 et perspectives

Les succès de Bottega Veneta ont été multiples en 2005. La marque a inauguré 18 nouveaux magasins gérés en propre, dont 10 en Asie-Pacifique hors Japon, où la marque renforce significativement sa présence.

Les nouvelles lignes de sacs à mains lancées en 2005 ont rencontré un vif succès et les collections « Cocker » et « Ball Bag » figurent parmi les 10 meilleures ventes de la marque aux côtés du fameux « Veneta ». L'édition limitée et exclusive du sac « Cabat » a fait les gros titres dans le principal journal italien, *Il Corriere della Sera*, qui l'a décrit comme « l'objet de désir par excellence des femmes ». Le « Cabat » est toujours produit dans des quantités très limitées et les listes d'attente ne cessent de s'allonger dans de nombreux magasins.

Le premier défilé de prêt-à-porter féminin, présenté par Tomas Maier en mars 2005, a reçu un accueil très chaleureux. Le deuxième défilé organisé en octobre a fait l'objet de propos encore plus élogieux, confirmant ainsi le succès des collections. Les défilés ont eu pour effet de dynamiser les activités de prêt-à-porter, de chaussures, de joaillerie et de ceintures, tout en mettant en avant l'excellence du savoir-faire de la marque en matière de sacs à main et de maroquinerie. Les premiers résultats des nouvelles collections Printemps-Eté 2006 sont très positifs et laissent entrevoir des perspectives favorables pour 2006.

En 2006, la marque envisage d'ouvrir de nouveaux points de vente. Ainsi, après l'inauguration en début d'année d'un magasin phare sur l'Avenue Montaigne à Paris (300 m²), un autre devrait ouvrir dans le quartier Omotesando de Tokyo (270 m²), tandis qu'une nouvelle boutique ouvrira ses portes à Kalakua à Honolulu (256 m²).

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS et du changement de calendrier de Gucci Group.

YVES SAINT LAURENT

Marque créée en

1961

162

M€ de chiffre d'affaires en 2005

- 66

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

921

salariés à fin 2005

62

magasins gérés en propre à fin 2005

Concept commercial

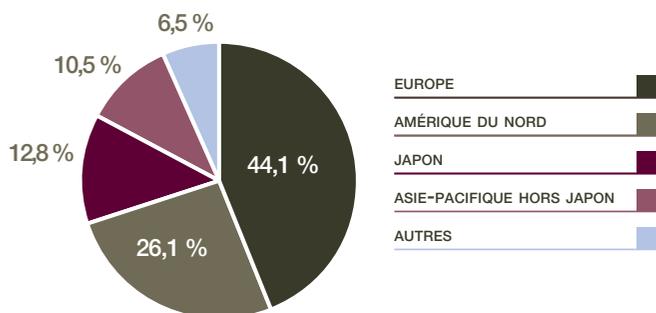
Les principales lignes de produits Yves Saint Laurent sont le prêt-à-porter féminin et masculin, la maroquinerie et les chaussures. Yves Saint Laurent distribue ses produits et ses collections dans des magasins gérés en propre et des franchisés ainsi que dans des points de vente situés au sein des grands magasins et dans certaines boutiques spécialisées. Yves Saint Laurent accorde des licences pour la fabrication et la distribution de certains produits, dont le prêt-à-porter masculin et les lunettes.

Positionnement

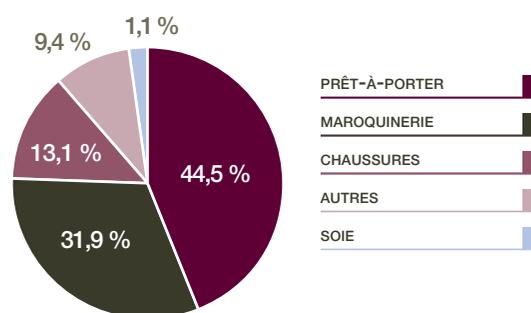
Depuis sa création en 1961, Yves Saint Laurent a marqué les esprits et connu un succès mondial. Son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, s'est imposé pendant près de 40 ans comme l'un des créateurs les plus innovants et provocateurs du XX^e siècle. C'est notamment lui qui a amorcé le virage du prêt-à-porter, première étape d'une démocratisation de la mode des grands créateurs.

À partir du rachat par Gucci Group d'Yves Saint Laurent en 1999, le nouveau management s'est attaché à repositionner l'héritage exceptionnel de la marque à la pointe du luxe. Le nombre de licences a été réduit, passant de 167 à seulement 11 aujourd'hui. En outre, des investissements importants ont été réalisés dans le réseau des magasins gérés en propre. Le réseau d'Yves Saint Laurent est aujourd'hui constitué de 62 magasins gérés en propre, dont plusieurs boutiques phares à Paris, à New York, à Londres et à Hong Kong. Les magasins gérés en propre ont généré 67 % du chiffre d'affaires 2005 de la marque. Les produits Yves Saint Laurent sont également distribués dans plus de 400 boutiques ou grands magasins multimarques parmi les plus prestigieux au monde. En parallèle, la marque s'est développée avec succès dans les lignes d'accessoires en complémentarité avec son cœur de métier, le prêt-à-porter. Grâce au savoir-faire de Gucci en maroquinerie, Yves Saint Laurent dispose d'une solide activité maroquinerie et chaussures, qui représente désormais 45 % du chiffre d'affaires de la marque.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2005 par catégorie de produits



YVES SAINT LAURENT

Stratégie

Dans un contexte de repositionnement de la marque, le défi actuel d'Yves Saint Laurent consiste à développer son chiffre d'affaires afin d'améliorer ses performances financières. À cette fin, le premier objectif d'Yves Saint Laurent est de créer des produits très attrayants reflétant toute l'essence de la marque. Cette démarche passe par un élargissement de l'offre produits, tout en respectant l'ADN de la marque et sa présence historique dans le monde du prêt-à-porter.

Résultats

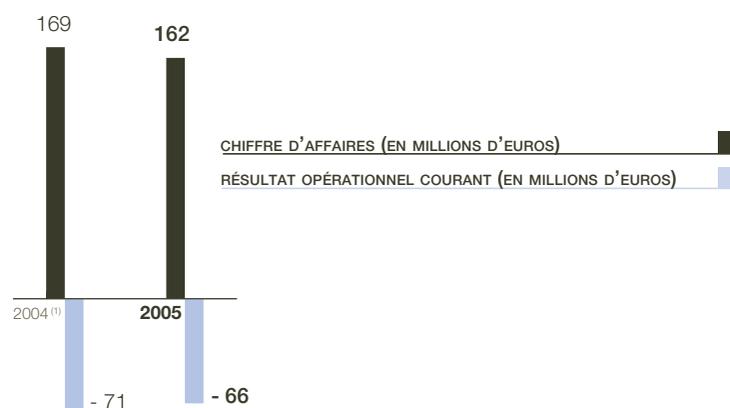
Le chiffre d'affaires annuel d'Yves Saint Laurent s'est élevé à 162 millions d'euros, en repli de 4,3 % par rapport à 2004. Les performances en demi-teinte des neuf premiers mois de l'exercice ont été partiellement contrebalancées par une activité mieux orientée au quatrième trimestre. Les pertes opérationnelles se sont établies à 66 millions d'euros, en réduction de 5 millions d'euros sur un an.

Faits marquants 2005 et perspectives

2005 a marqué une année importante pour la direction d'Yves Saint Laurent avec la nomination de Valérie Hermann en tant que nouveau Président-directeur général.

Après neuf mois de résultats contrastés, le dernier trimestre 2005 a donné lieu à un rebond de la plupart des métiers, notamment la maroquinerie, moteurs d'une dynamique solide en décembre. La croissance était au rendez-vous en Europe et en Asie-Pacifique hors Japon, notamment grâce au succès de la collection de prêt-à-porter « Croisière 2006 », ainsi qu'aux toutes dernières créations en maroquinerie (sac « Muse »). Yves Saint Laurent est aujourd'hui doté d'excellentes équipes de direction et de création artistique pour conduire la marque vers le succès. En 2005, Stefano Pilati, le très talentueux Directeur artistique de l'intégralité de la gamme de produits, a fait l'unanimité auprès de la critique mondiale et s'est vu décerner le prix de « Créateur de l'année » par la presse espagnole.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS et du changement de calendrier de Gucci Group.

YSL BEAUTÉ

613

M€ de chiffre d'affaires en 2005

15

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

4 034

salariés à fin 2005

Concept commercial

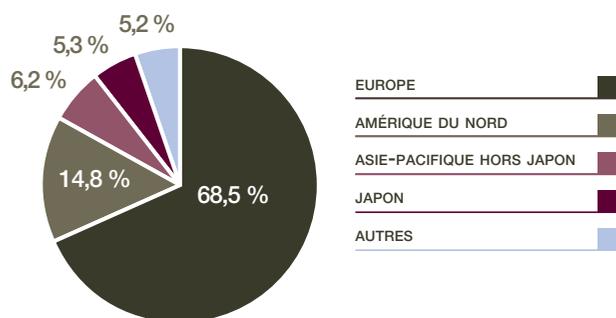
YSL Beauté crée, fabrique et distribue des parfums et des produits cosmétiques pour Yves Saint Laurent et Roger & Gallet, ainsi que des parfums pour des marques de Gucci Group telles que Stella McCartney, Alexander McQueen et Boucheron. YSL Beauté distribue ses produits dans des grands magasins, des magasins spécialisés de prestige ainsi que dans des boutiques *duty free*. Sur les marchés non couverts par ses filiales, YSL Beauté fait appel à des agents et à des distributeurs, supervisés par ses bureaux régionaux.

Stratégie

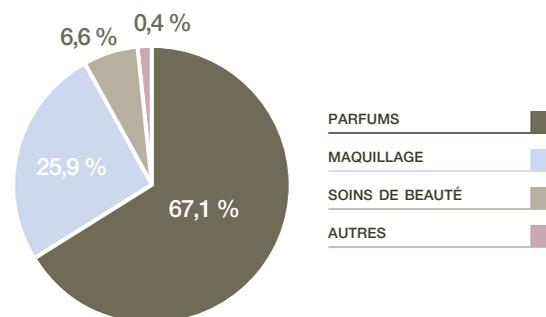
YSL Beauté est un acteur majeur des marchés des parfums et des produits cosmétiques de luxe. Multimarque, il développe et enrichit chacune des marques de son portefeuille en s'appuyant sur leurs spécificités et en proposant des produits à la pointe de la qualité, de la création et de la technologie. Réactif, flexible, YSL Beauté est capable de répondre rapidement aux évolutions du marché.

YSL Beauté renforce la notoriété globale de la marque Yves Saint Laurent, mais également de Alexander McQueen, Boucheron et Stella McCartney et fournit à Gucci Group un accès privilégié aux secteurs des parfums et des produits cosmétiques de luxe.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2005 par catégorie de produits



E A U T E

Résultats

Au cours d'une année marquée par un environnement concurrentiel intense, le chiffre d'affaires d'YSL Beauté s'est élevé à 613 millions d'euros, en recul de 1,3 %. L'activité a été portée par les produits de maquillage et les nouveaux parfums des créateurs (« Stella » de Stella McCartney, « My Queen » d'Alexander McQueen et « Z Zegna » de Ermenegildo Zegna). Le résultat opérationnel courant s'est établi à 15 millions d'euros.

Faits marquants 2005 et perspectives

L'année 2005 a été marquée par la consolidation des ventes des parfums de la marque Yves Saint Laurent. « Cinéma », le dernier parfum féminin lancé en octobre 2004, est ainsi devenu le troisième produit phare de la marque, rejoignant « Opium » et « Paris ». Le maquillage représente un segment clé en termes de chiffre d'affaires et d'identité de la marque. Cette activité continue à enregistrer une croissance soutenue et homogène dans le monde entier, grâce à son image haut de gamme, aux nouveautés technologiques exploitées, et à des produits phares tels que « Touche Éclat » et « Mascara Volume Effet Faux Cils ». En dépit du fort potentiel dégagé par ce marché, les ventes des soins de beauté sont restées stables, en raison de l'absence d'innovations lancées au cours de l'année. Les parfums des créateurs ont remporté un franc succès en 2005, tandis que les parfums des marques traditionnelles (« Oscar de La Renta » ou « Van Cleef & Arpels ») ont souffert d'un marché de la distribution difficile.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS et du changement de calendrier de Gucci Group.

Les autres marques

294

M€ de chiffre d'affaires en 2005

1 536

salariés à fin 2005

74

magasins gérés en propre à fin 2005

Dans cette rubrique figurent Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, BEDAT & CO, Alexander McQueen et Stella McCartney. Depuis leur entrée dans Gucci Group, la plupart de ces marques bénéficie d'une très forte croissance de leur chiffre d'affaires, portée par la vision artistique propre à chaque créateur et par le soutien financier du Groupe.

Gucci Group a réalisé des investissements importants pour financer le développement des collections, l'ouverture de boutiques exclusives dans les capitales de la mode considérées comme stratégiques pour chaque marque, le développement à l'échelle mondiale du réseau de vente aux tiers et enfin la mise en place de l'infrastructure nécessaire à la gestion de la croissance ainsi engendrée. Le développement de ces marques passera par le succès commercial des collections, l'intensification des ventes aux tiers combinée au développement ciblé de boutiques, et l'amélioration de la productivité.

Balenciaga

La maison de couture Balenciaga est l'un des établissements les plus influents du monde de la mode. Créée en 1919 par Cristóbal Balenciaga et établie à Paris depuis 1936, la maison de couture a dicté les plus grandes tendances de la mode entre les années trente et soixante. Une vision et des créations provocantes, la maîtrise des techniques et des coupes, une innovation constante dans le choix des matériaux sont autant d'éléments qui ont su assurer à Balenciaga une place dans les cœurs et les esprits de ses clients privilégiés et de ses adeptes.

En 1995, Nicolas Ghesquière rejoint Balenciaga et présente sa première collection deux ans plus tard, à l'âge de 26 ans. Depuis, le talent de ce jeune créateur a séduit à la fois médias et clientèle. Le prix VH1 du « Créateur d'avant-garde de l'année » en 2000 et celui de « Créateur international 2001 » décerné par le Conseil américain des créateurs de mode ont parachevé sa consécration, contribuant au succès commercial de la marque.

En 2001, Gucci Group a établi un partenariat privilégié avec Nicolas Ghesquière visant à accélérer le développement de la marque à l'international. Depuis, les ventes des lignes de prêt-à-porter et accessoires masculins et féminins ont enregistré une croissance exponentielle, permettant à Balenciaga d'atteindre la rentabilité en 2005.

Alors que l'esprit de la marque est solidement ancré et évoqué dans des collections de prêt-à-porter peuplées de symboles, les lignes de sacs et de chaussures ont également rencontré un grand succès sur le plan mondial. La collection de prêt-à-porter pour femme couvre une large gamme de prix, depuis les pièces les plus symboliques à des produits plus « ordinaires », permettant à un public plus large d'accéder au style Balenciaga.

Aux premières heures de sa renaissance moderne, Balenciaga a délibérément choisi de hiérarchiser l'exclusivité de sa distribution. Avec un portefeuille de produits solide et une demande désormais élevée pour ses sacs, vêtements et chaussures, Balenciaga vise une croissance sélective de son réseau de distribution à l'échelle internationale. La marque a lancé un nouveau concept de magasin phare à New York et à Paris en 2003, et d'autres ouvertures sont en préparation. La marque organise également des accords de franchise ou de distribution exclusive avec des partenaires de premier choix sur ses principaux marchés franchisés à l'image de Hong Kong, Taïwan, la Corée, Singapour, la Russie et du Moyen-Orient. Balenciaga envisage aussi de développer son réseau de vente aux tiers, tout en préservant le caractère incontestablement mystique et prestigieux de la marque. Cet esprit, présent tant dans l'héritage de Balenciaga que dans son incarnation plus contemporaine, sera représenté dans une grande exposition au Musée de la Mode et du Textile de Paris à partir de juillet 2006. Un hommage somptueux et mérité à une maison de couture qui jouit toujours de la même influence provocante sur le monde de la mode.

Boucheron

Fondé en 1858, Boucheron fut le tout premier joaillier à s'installer en 1893 sur la célèbre place Vendôme à Paris. Ce fut également la première maison à intégrer de nouveaux matériaux à ses bijoux et à lancer des produits très innovants, comme le bracelet interchangeable pour les montres. Depuis près de 150 ans, Boucheron est un créateur de tendances au sein du monde très fermé de la grande joaillerie et a acquis une renommée internationale.

Filiale de Gucci Group depuis 2000, Boucheron fabrique et distribue des bijoux, des montres et des parfums de prestige dans des magasins gérés en propre, parmi lesquels son magasin phare de la Place Vendôme à Paris, mais également dans des magasins franchisés, des grands magasins et dans des boutiques multimarques haut de gamme. Depuis 2003, YSL Beauté gère l'ensemble des activités parfums de Boucheron, comprenant le marketing, la distribution et la coordination des filiales et des distributeurs internationaux.

L'année 2005 a marqué le début d'une nouvelle ère pour Boucheron en termes d'image, de communication, de réseau de distribution et de produits. Un nouveau concept de magasin a été créé, à l'intention exclusive de la boutique phare de la place Vendôme. Une nouvelle campagne publicitaire a été lancée, articulée autour de personnages célèbres, tandis qu'un nouveau site Internet était lancé. Un livre d'art rassemblant de somptueuses photographies de pièces de Boucheron, intitulé « La Capture de l'Éclat », a été publié aux éditions Cercle d'Art. Boucheron a également ouvert deux nouveaux magasins gérés en propre à Monaco et chez Harrod's, et trois magasins sous franchise à Almaty, Dubaï et Shanghai. La dernière collection de joaillerie haut de gamme, « Trouble désir », a remporté un succès significatif, de même que les quatre nouvelles lignes de bijoux et les trois nouveaux modèles de montres lancés au cours de l'année.

Sergio Rossi

Sergio Rossi est un créateur italien de premier plan, dont l'activité principale est la fabrication et la distribution de chaussures de luxe pour femme. Il fabrique et distribue également des sacs à main et des chaussures pour homme. Sergio Rossi distribue ses produits par l'intermédiaire de magasins gérés en propre et de points de vente dans des grands magasins et des magasins spécialisés prestigieux. Sergio Rossi a bâti sa réputation dans l'univers du luxe italien grâce à la qualité exceptionnelle de ses produits et à son style hors du commun, renouvelé saison après saison. L'acquisition de Sergio Rossi par Gucci Group en 1999 constitue pour cette marque, dont l'origine remonte aux années cinquante, une nouvelle étape de son développement. Le fabricant de chaussures italien triple ainsi son réseau de distribution, composé de 43 boutiques à fin 2005.

En 2005, Sergio Rossi a enregistré une baisse d'activité par rapport à l'année dernière. Toutefois, le quatrième trimestre a donné lieu à d'importantes améliorations, tiré par la croissance enregistrée au Japon et par les performances solides de la collection Automne-Hiver, tant dans les magasins gérés en propre que dans le réseau de vente aux tiers.

Edmundo Castillo a été nommé Directeur artistique de la marque ; sa griffe et son esprit latin joueront un grand rôle dans le développement de la marque.

La rentabilité de Sergio Rossi a été pénalisée par un certain surinvestissement dans la production et la distribution, alors que la marque enregistrait quelques déceptions sur certaines collections. La nouvelle équipe de direction a pour objectif le retour au seuil de rentabilité d'ici 2007 et prévoit à cette fin un rééquilibrage des collections, passant par le renforcement de l'offre d'articles de maroquinerie et de modèles de chaussures pour femme attrayante, une gamme complète de chaussures pour homme, un réseau de magasins plus adapté et un contrôle des coûts rigoureux.

Les autres marques

BEDAT & CO

Créée en 1996 par Simone et Christian Bédât, BEDAT & CO est une marque unique et contemporaine de montres de prestige. Les montres BEDAT & CO sont principalement distribuées aux États-Unis, en Italie et au Japon. L'offre repose sur un nombre restreint de modèles, dont la qualité et l'origine suisse sont garanties par le certificat AOSC®. Au travers de sa collaboration avec Gucci Group Watches, BEDAT & CO entreprend d'élargir son offre et d'étendre la distribution de ses produits à de nouveaux marchés en Europe et en Asie.

Alexander McQueen

Alexander McQueen jouit d'une réputation prestigieuse dans le monde de la mode. Reconnu pour son audace et sa créativité, le couturier britannique a été récompensé par le titre de « Créateur britannique de l'année » en 1996, 1997, 2001 et 2003. Il s'est également vu remettre les prix de « Meilleur couturier international » par le Conseil américain des créateurs de mode en juin 2003 et de « Créateur pour homme de l'année » aux British fashion awards en novembre 2004.

Filiale de Gucci Group à 51 % depuis 2001, Alexander McQueen commercialise principalement des accessoires et du prêt-à-porter féminin par le biais de magasins gérés en propre, de grands magasins et de magasins spécialisés haut de gamme. La marque possède trois magasins gérés en propre à Londres, à Milan et à New York. Ces deux dernières années, Alexander McQueen a ouvert plusieurs espaces dédiés au sein de grands magasins prestigieux au Royaume-Uni (Harvey Nichols et Selfridges), en France (Le Printemps) et en Asie (Joyce à Hong Kong).

En 2005, la société a continué à développer son positionnement stratégique destiné à assurer une croissance à long terme et atteindre la rentabilité d'ici 2007, conformément à ses objectifs. Le portefeuille de la marque s'est enrichi de nouvelles lignes de prêt-à-porter masculin, de chaussures et de petits articles de maroquinerie, visant à étendre sa présence sur le plan international. En mars 2005, le lancement d'une nouvelle ligne de sacs à main dans le cadre de la collection Automne-Hiver 2005 a été particulièrement bien accueilli par la presse et les clients. Cette ligne a donc été à nouveau déclinée dans la collection Printemps-Été 2006 et constitue une base prometteuse pour les collections d'accessoires de Alexander McQueen. En septembre 2005, la société a lancé son deuxième parfum féminin, « My Queen », dans le cadre de son contrat de licence avec YSL Beauté.

Par ailleurs, la société a conclu plusieurs contrats de licence stratégiques, reflétant les valeurs de la marque et les collections Alexander McQueen. Ces accords permettent d'accroître la réputation de la marque et sont source de revenus additionnels. La société a ainsi annoncé en juin 2005 la signature d'un contrat de licence exclusif avec Puma pour le lancement d'une ligne de chaussures de sport haut de gamme pour homme et femme, griffée par les deux marques. En novembre 2005, un accord de licence de cinq ans a été signé avec SINV SpA, visant au lancement d'une ligne de prêt-à-porter commercialisée sous le nom de « McQ – Alexander McQueen ». Ces deux partenariats, d'une importance capitale sur le plan stratégique, permettront de commercialiser les créations internationalement reconnues de la marque auprès d'un public plus large, tout en complétant les principales collections de prêt-à-porter et d'accessoires de luxe, qui rencontrent un succès incontesté.

Stella McCartney

Créée mi-2001 en partenariat avec Gucci Group, la marque Stella McCartney a dévoilé aux médias et à une clientèle de référence sa première collection de prêt-à-porter en octobre 2001. Depuis, l'activité de Stella McCartney s'est développée à un rythme soutenu et des collections de chaussures, sacs et autres accessoires sont venues compléter le prêt-à-porter, principale activité de la marque.

La marque Stella McCartney est distribuée dans trois boutiques gérées en propre à New York, à Londres et à Los Angeles. Ses produits sont également disponibles via un réseau mondial et haut de gamme de vente aux tiers, où les collections de la marque sont présentées dans des environnements dédiés, décorés des éléments symboliques caractéristiques des boutiques Stella McCartney.

La solidité et le pouvoir d'attraction de la marque Stella McCartney se sont également illustrés par le succès de licences faisant l'objet d'une gestion stratégique et accordés à de grands partenaires internationaux aptes à respecter et à promouvoir l'identité et les valeurs de la marque. La première ligne de parfums Stella McCartney a été lancée sous licence via YSL Beauté et a remporté un franc succès, recevant notamment plusieurs récompenses internationales prestigieuses et se développant en une activité de taille certaine. La marque distribue également des lunettes par le biais d'une licence accordée à Safilo depuis 2003.

En 2005, un partenariat important a été signé avec Adidas pour le lancement d'une ligne de vêtements de sport féminins. Les premiers produits « Adidas par Stella McCartney » ont été distribués dès le début de l'année dans un petit nombre de magasins Adidas et chez les principaux grossistes de la marque de sport, essentiellement aux États-Unis, au Japon et en Europe. Dans le même esprit, Stella McCartney a conclu un partenariat avec H&M pour le lancement d'une ligne de prêt-à-porter pour femme pour la collection 2005 du distributeur suédois. Lancée en novembre 2005, cette collection a reçu un excellent accueil, développant la renommée mondiale de Stella McCartney.

Présentation de l'activité

14 760

M€ de chiffre d'affaires en 2005

754

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

71 328

salariés à fin 2005

719

magasins sous enseignes à fin 2005
(magasins gérés en propre et affiliés)

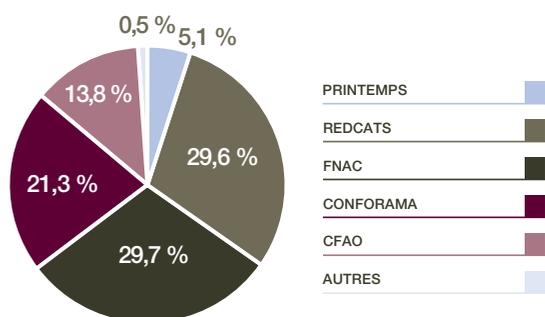
- Des enseignes leaders en Europe
- Un positionnement sur des secteurs en forte croissance
- 42,9 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international dans 53 pays
- 9,0 % du chiffre d'affaires réalisé sur Internet
- 82,9 % du chiffre d'affaires total de PPR
- 65,9 % du résultat opérationnel courant de PPR (hors holding)

Un portefeuille de marques phares

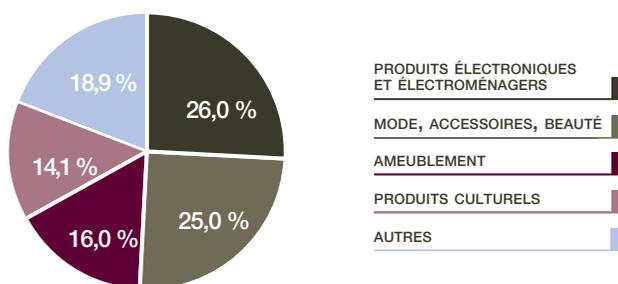
PPR occupe une position de leader européen de la Distribution sur les marchés en forte croissance des produits électroniques et électroménagers, de la mode, des accessoires et de la beauté, de l'ameublement et des produits culturels. Le Groupe est composé d'enseignes à forte notoriété qui présentent toutes un fort potentiel d'expansion et conjuguent tous les formats de vente : grands magasins, magasins spécialisés de centre-ville ou de périphérie, vente à distance par catalogue et commerce électronique, dans lequel PPR se classe aujourd'hui comme l'un des acteurs majeurs.

Enseignes	Classement	Positionnement
Printemps	N° 1 des grands magasins à Paris et en région parisienne	Grand magasin prescripteur de mode, inscrit au cœur du monde contemporain
Redcats	N° 1 en France, en Scandinavie et au Portugal sur le marché B to C de la vente à distance N° 3 mondial du <i>home shopping</i> dans la mode et la décoration	Des marques « acteurs de la mode », un positionnement multicanal, des concepts de catalogues spécialisés
Fnac	N° 1 de la distribution de produits culturels et technologiques en France, en Belgique, en Espagne et au Portugal	Défricheur historique des nouvelles technologies, un assortiment inégalé de produits éditoriaux
Conforama	N° 1 en France de l'ameublement N° 2 mondial de l'équipement du foyer	Un positionnement de discount, une offre multistyle et multiproduit, une disponibilité immédiate des produits
CFAO	N° 1 de la distribution automobile et pharmaceutique en Afrique et dans les DOM-TOM	Une expérience de plus d'un siècle sur le continent africain, des équipes de professionnels dédiés, des accords exclusifs avec les plus grandes marques mondiales

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par enseigne



Répartition du chiffre d'affaires 2005 par catégorie de produits



Distribution

L'international, facteur d'accélération de la croissance

PPR porte une attention particulière au développement international de ses enseignes, qui constitue un relais de croissance important. En 2005, l'international représentait 42,9 % du chiffre d'affaires de l'activité Distribution et 44,1 % du résultat opérationnel courant. S'appuyant sur la pertinence de leurs concepts et le savoir-faire de leurs équipes, les enseignes du Groupe s'implantent à l'étranger avec succès. Elles suivent deux axes stratégiques de développement : le renforcement de leur présence dans les pays d'implantation traditionnelle et l'entrée sur de nouveaux pays à fort potentiel. L'année 2005 a ainsi été marquée par l'ouverture du premier magasin Fnac en Grèce, le lancement du catalogue La Redoute en Norvège et en Grèce, tandis que CFAO a poursuivi son développement dans les pays d'Afrique méditerranéenne, notamment en Algérie et au Maroc. En parallèle, Conforama et la Fnac ont renforcé leurs réseaux de distribution dans leurs marchés prioritaires, notamment en Espagne où chaque enseigne a ouvert deux nouveaux magasins au cours de l'année.

Enseignes	% du chiffre d'affaires 2005 à l'international	Nombre de pays (hors France)	Nombre de magasins à l'international	Nombre de catalogues à l'international
Redcats	52,8 %	24		17
Fnac ⁽¹⁾	23,6 %	6	41	
Conforama	32,3 %	7	57	
CFAO	96,4 %	36	173 sites automobiles ⁽²⁾ 15 000 pharmacies livrées chaque jour	

⁽¹⁾ Hors magasins en joint-venture.

⁽²⁾ Concessions et sites de service après-vente.

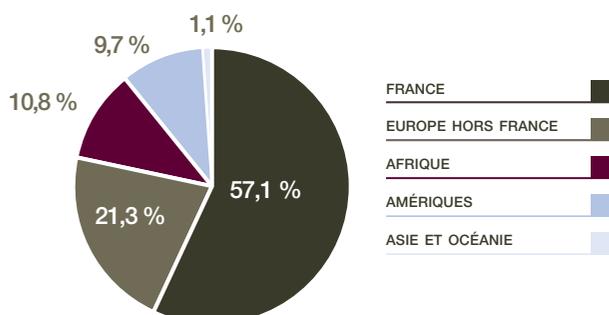
La montée en puissance d'Internet

Bénéficiant de la notoriété de ses marques et de leur savoir-faire en termes d'organisation logistique et de relation clients, PPR est devenu l'un des acteurs majeurs du e-commerce. En 2005, le Groupe a enregistré un chiffre d'affaires de 1 332 millions d'euros, en croissance de 34,2 %.

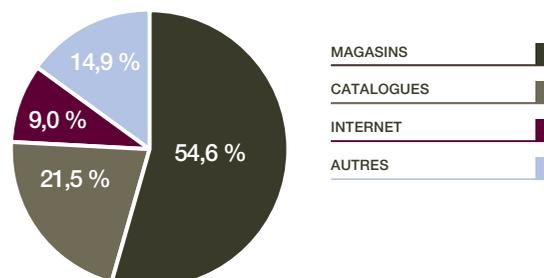
Par la montée en puissance d'Internet, PPR a fortement dynamisé ses ventes et amélioré ses performances commerciales. Internet est un canal additionnel de vente, qui permet aux enseignes du Groupe d'attirer de nouveaux clients, d'élargir et de diversifier l'offre, notamment à travers la consommation de biens dématérialisés, et de transformer la relation clients au travers d'offres plus personnalisées. Canal de distribution affichant la plus forte progression des ventes, Internet peut enregistrer des taux de croissance allant jusqu'à 50 % sur certaines catégories de produits comme les produits blancs (électroménager), bruns (électronique grand public) et gris (micro-informatique et téléphonie mobile). Fnac.com se classe meilleur site marchand du secteur privé en termes d'audience avec 5,2 millions de visiteurs uniques par mois⁽¹⁾ et devrait très rapidement devenir le premier magasin Fnac en France en termes de chiffre d'affaires.

La montée en puissance d'Internet a également permis de faire émerger de nouvelles synergies grâce à la complémentarité des différents formats de vente des enseignes de PPR. Le site fnac.com renforce ainsi l'efficacité commerciale des magasins. Il est régulièrement consulté pour la richesse et la précision de sa base d'information produits par les clients de l'enseigne, qui se rendent ensuite en magasins pour bénéficier du conseil des vendeurs. Aujourd'hui, 60 % des clients qui achètent en magasins sont allés s'informer auparavant sur le site. Réciproquement, 43 % des internautes qui achètent sur fnac.com sont passés en magasins⁽²⁾. Dans la vente à distance, Redcats réalise 25,1 % de son chiffre d'affaires sur Internet, contre 18,3 % en 2004. Laredoute.fr a vu son nombre de visiteurs uniques progresser de 66 % entre décembre 2004 et décembre 2005, tandis que certaines marques de catalogues comme Josefssons peuvent enregistrer jusqu'à 50 % de leurs ventes sur le web.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2005 par format de vente



⁽¹⁾ Source : Panel Nielsen/NetRatings (décembre 2005).

⁽²⁾ Source : Fevad (décembre 2005).

Présentation de l'activité

La satisfaction clients, un axe prioritaire

Parmi les enjeux permanents des enseignes du groupe PPR figurent l'optimisation et la personnalisation de la relation clients avec, comme points de mire, la connaissance, la satisfaction et la fidélisation des consommateurs.

Les enseignes de Distribution mettent l'accent sur l'accueil et le service en magasins. De la qualité et la compétence du travail des vendeurs au quotidien dépendent la satisfaction des clients et donc la performance des points de vente. Ainsi, pour améliorer la disponibilité de ses vendeurs, la Fnac s'est engagée dans un programme à long terme axé sur trois éléments : la diminution de tâches annexes, l'accroissement de la présence physique aux heures de pointe et le développement des compétences. La formation vendeurs est également au cœur de l'amélioration du confort d'achat. La Fnac consacre ainsi une part importante de sa masse salariale à cette formation et organise des « salons vendeurs » qui permettent aux forces de vente de se rencontrer et d'échanger. Par ailleurs, la Fnac poursuit une politique unique d'information du consommateur, destinée à inscrire dans la durée la relation clients. L'enseigne propose des formations clients en magasins, associées à la distribution gratuite de livrets techniques sur toutes ses catégories de produits.

Autre élément support du service clients, la plupart des enseignes du Groupe ont mis en place des cartes de fidélité afin de dynamiser la relation clients. Les adhérents bénéficient à ce titre d'avantages économiques et de services particuliers destinés à les accompagner de manière différenciée. Dans cet esprit, le Printemps a, depuis octobre 2005, dédié à ses meilleures clientes une nouvelle carte de fidélité baptisée « Carte Printemps Suprême », leur offrant notamment la possibilité de se faire livrer en express ou de faire des retouches gratuites. Par ailleurs, la Fnac poursuit sa politique de fidélisation clients via sa carte adhérents et compte, à fin 2005, 1,8 million d'adhérents, qui achètent environ trois fois plus souvent que les autres clients, ce qui représente près de 1 000 euros de dépenses annuelles en moyenne par adhérent.

Enfin, pour optimiser son service clients, PPR mise également sur l'après-vente. Depuis 2002, le Groupe a mutualisé le savoir-faire de ses enseignes afin de proposer un service après-vente performant et durable. Avec la création de Saveo en 2002, Conforama s'est vu confier la réparation des produits TV, hi-fi, vidéo et caméscopes de la Fnac (hors région parisienne) ainsi que le service après-vente à domicile des produits blancs et bruns de La Redoute et La Maison de Valérie. L'enseigne a mis en place un numéro d'appel unique pour la France et 11 plates-formes régionales. Cette organisation s'est traduite par la réduction du délai pour les clients (une semaine en moins pour les clients Fnac et trois jours en moins pour les clients Conforama), une amélioration de la satisfaction des clients ainsi qu'une optimisation des coûts de réparation (baisse de 3,3 % des coûts du service après-vente en un an).

Un puissant réseau de magasins pensés comme des lieux d'achat plaisir

Répondant à une demande croissante d'étonnement, de plaisir et de séduction de leurs clients, les enseignes de PPR font évoluer leurs espaces de vente, suscitant l'envie de produits nouveaux dans un environnement esthétique, humain et chaleureux. Tout en restant en accord avec les fondamentaux de leurs identités, les enseignes du Groupe font vivre leurs différences en mettant en place de nouveaux parcours clients et en réinterprétant de façon moderne l'architecture commerciale de leurs magasins et la mise en scène de leurs produits. La personnalisation des espaces de vente devient l'expression de la signature de chaque enseigne, reconnaissable internationalement.

Conforama poursuit ainsi la modification de son concept magasin pour améliorer la visibilité, rapprocher les produits des clients et donner une plus grande place à la décoration. L'offre est devenue transversale et organisée en univers afin de mettre en avant la dimension discount et multipécialiste de l'enseigne, tandis que de grandes allées ont été aménagées pour apporter les conditions d'achat les plus confortables possibles. À la Fnac, un nouveau concept a été déployé dans les magasins inaugurés en 2005 à Limoges, à Madrid, à Algarve (Portugal) et à Athènes. Mobilier rénové, plus bas et plus facile à déplacer, allées de circulation plus larges, meilleure mise en avant des produits, etc. Les clients ont une meilleure visibilité de l'ensemble du magasin, ce qui aide à la pédagogie de l'offre Fnac. Le Printemps, quant à lui, fait régner une ambiance festive et colorée grâce à de nombreuses opérations commerciales, permettant à ses clients de découvrir les tendances incontournables de la saison à travers des parcours shopping inédits. L'année 2005 a ainsi vu se succéder des thèmes aussi divers que Frénétique Brésil, Parenthèse Végétale et Numéro de Charme.

L'optimisation permanente des achats

PPR a mis en place de nombreuses structures et outils transversaux afin d'optimiser ses achats par le partage de savoir-faire communs à toutes les enseignes, la mutualisation des moyens et des ressources, la massification et la rationalisation des achats, et l'industrialisation des méthodes.

PPR Purchasing est la centrale d'achats du Groupe pour les produits blancs (électroménager), bruns (électronique grand public), gris (micro-informatique et téléphonie) et consommables (piles, cartouches d'imprimantes, pellicules photographiques, cédéroms). À l'enseigne, le rôle de spécialiste du pilotage des ventes, exprimant ses besoins en fonction de sa politique commerciale et des caractéristiques de ses clients. À PPR Purchasing, le rôle du négociateur avec les fournisseurs. Pour les produits à marque, PPR Purchasing organise des négociations systématiques de contrats cadres annuels avec tous les fournisseurs, tant pour un produit identique distribué par plusieurs enseignes que pour des produits différents provenant d'un même fournisseur. Au niveau des produits de marques propres comme Grandin ou Höher, l'intervention de PPR Purchasing permet la mise en place d'une organisation flexible s'appuyant sur les expertises du Groupe. Les tests qualité sont ainsi

Distribution

réalisés aux laboratoires de La Redoute et de la Fnac. En 2005, PPR Purchasing a négocié plus de 2 milliards d'euros d'achats directs avec des gains de 40 millions d'euros.

Buyco est la structure commune du Groupe qui centralise les achats de biens et de services non marchands consommés pour toutes les enseignes tels que par exemples les sacs de caisse, les supports de PLV, les photocopieurs ou encore les prestations de conseil. En 2005, Buyco a négocié plus d'un milliard d'euros d'achats indirects avec des améliorations des conditions d'achat de 14 millions d'euros.

Deux outils transversaux, GlobalNetXchange (GNX), plate-forme de négociation en ligne que le Groupe a rejoint en 2000, et l'e-procurement (approvisionnement en ligne pour les achats indirects) viennent renforcer ces structures destinées à améliorer les conditions et la gestion des approvisionnements dans le Groupe. En 2005, PPR a négocié 442 millions d'euros d'achats grâce à GNX avec un gain de plus de 10 % par rapport aux prix de référence.

La logistique, maillon fort de la distribution

PPR s'applique à mettre à disposition chacun de ses produits au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleure qualité. Le Groupe a fait une priorité de l'adaptation de sa logistique à l'évolution des marchés et à l'éloignement des lieux de sourcing. Sur la période 2004-2008, PPR poursuit trois objectifs principaux : l'optimisation de la couverture territoriale ; la montée en puissance de la centralisation grâce à l'augmentation de la capacité de stockage ; et la réduction des coûts en termes de transport et de location.

Si les enseignes de Distribution de PPR ont des schémas logistiques assez proches, avec une gestion centralisée pour l'ensemble de leurs magasins, elles font face à des enjeux différents.

Chez Conforama, la mondialisation du sourcing a eu pour effet de diminuer les livraisons directes en magasins au bénéfice d'une augmentation des flux vers les entrepôts de distribution. Avec un nombre de colis distribués multiplié par 2,5 entre 2002 et 2005, Conforama Distribution a accru de 50 000 m² ses capacités de stockage en un an, les portant à 150 000 m² à fin 2005, et prévoyant 200 000 m² en 2006. À travers une restructuration importante des centres de distribution en région, Conforama passe progressivement d'un mode de fonctionnement national, où les entrepôts étaient dédiés à une typologie de produits, à un schéma de flux plus régional. En 2005, l'enseigne a réaménagé ses sites lyonnais historiques sur 41 000 m² et inauguré une nouvelle plate-forme à Onnaing dans le nord sur 30 000 m² avec une capacité d'expédition de 2,6 millions de colis par an. À l'international, Conforama a également inauguré au cours de l'année une nouvelle plate-forme logistique en Suisse, d'une surface de 30 000 m², dédiée aux enjeux du sourcing lointain.

La Fnac dispose, quant à elle, de deux plates-formes logistiques centrales, l'une située à Massy sur 56 000 m² et l'autre à Wissous (Essonne) sur 20 000 m², en activité depuis août 2005 et dédiée aux produits techniques à destination des magasins français et de fnac.com. La Fnac est ainsi passée de 30 millions de produits centralisés en 2000-2001 à 110 millions en 2005, soit près de 85 % du total des produits distribués par l'enseigne. La nouvelle plate-forme de Wissous devrait permettre à la Fnac de centraliser jusqu'à 130 millions de produits d'ici 2008.

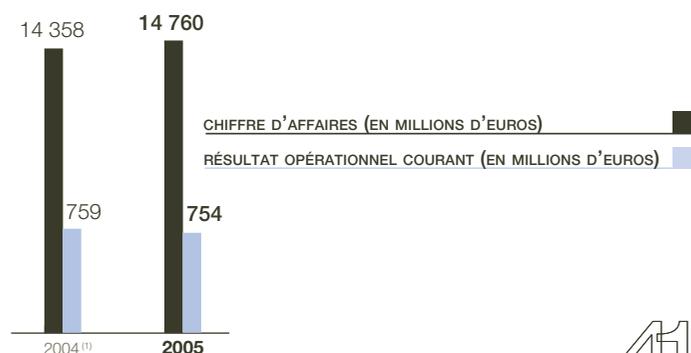
Le Printemps dispose de deux entrepôts d'une surface totale de 30 000 m², situés en Seine-et-Marne et dédiés à 55 % au Printemps Haussmann. Ces entrepôts ont traité en 2005 près de 14 millions de pièces et stockent en moyenne 100 000 références.

CFAO a, pour sa part, développé une logistique sur mesure destinée à assurer une distribution adaptée à chacune de ses activités. Les produits, provenant d'un peu partout dans le monde, sont livrés dans plus de 35 pays. Dans l'automobile, la logistique est externalisée via une plate-forme sous-traitée en France et deux autres en Belgique. Dans la santé, compte tenu d'une stricte législation en matière de médicament, CFAO internalise sa logistique et dispose d'entrepôts situés depuis 2005 à proximité des infrastructures portuaires de Rouen sur 12 500 m².

Résultats

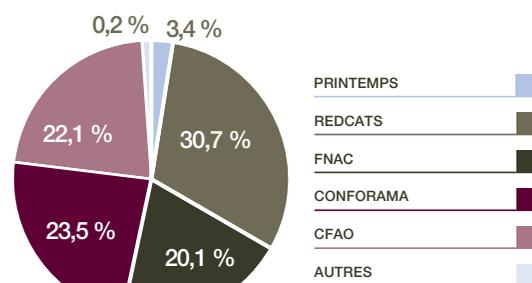
En 2005, les ventes de l'activité Distribution sont restées soutenues, avec une progression de 2,8 % à 14 760 millions d'euros, dans un environnement économique ralenti. Le résultat opérationnel courant s'est établi à 754 millions d'euros.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS.

Répartition du résultat opérationnel courant 2005 par enseigne



PRINTEMPS

752

M€ de chiffre d'affaires en 2005

26

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

5 287

salariés à fin 2005

18

grands magasins gérés en propre à fin 2005

(hors Citadium, Made in Sport, Madelios et Printemps Design ; non compris 8 magasins affiliés)

- N° 1 des grands magasins à Paris et en région parisienne
- 42,4 % des ventes marchandises réalisées par le Printemps Haussmann à Paris
- 7,5 millions de visiteurs en 2005 (source SIMM)
- 28 millions de produits vendus et plus de 3 000 marques proposées (dont 10 % de marques exclusives)
- Prix moyen de l'article : 36,5 euros (+ 9,8 % par rapport à 2004)

Concept commercial

Le Printemps est le grand magasin de référence en France. Créée en 1865, l'enseigne est aujourd'hui spécialisée dans la mode, la beauté et la décoration. Mettant en scène les plus grandes marques, et offrant de nombreux services clients personnalisés, le Printemps se positionne comme un véritable prescripteur de mode et jouit d'une forte notoriété en France comme à l'étranger. L'enseigne bénéficie ainsi d'une renommée internationale grâce à son magasin phare du boulevard Haussmann, qui est situé dans un quartier stratégique près de la gare Saint-Lazare et de la place de la Madeleine et attire une forte part de clientèle étrangère. Les 26 magasins du Printemps sont principalement situés au cœur des grandes villes en France ; 18 d'entre eux sont gérés en propre sur plus de 150 000 m², six sont affiliés en France et deux à l'étranger. Les filiales du Printemps (Citadium, Made in Sport, Madelios et Printemps Design) regroupent quant à elles 27 magasins sur plus de 15 000 m².

Carte des implantations du Printemps : magasins gérés en propre et filiales

- 17 Grands Magasins dont Paris (●) (Haussmann, Nation, Parly, Vélizy, Italie).
- 1 Printemps Design
- 1 Carré des Affaires Printemps
- 1 Madelios
- Pôle Sport**
- ★ 1 Citadium
- ▲ 24 Made In Sport dont Paris : ▲ Aulnay, Créteil, Évry, Paris Les Halles, Rosny 2, Thiais, Parinor.



EMMPS

Environnement concurrentiel

N° 1 des grands magasins à Paris et en région parisienne, le Printemps opère dans un environnement fortement concurrentiel. Il est en concurrence avec les autres grands magasins (Galeries Lafayette, Le Bon Marché, BHV) et les chaînes spécialisées en habillement et textile (Gap, Zara, H&M). Le Printemps se distingue grâce à son positionnement contemporain et mode, et poursuit ainsi son développement sur ses principaux marchés.

Stratégie

Affirmation du positionnement « Prescripteur de mode, au cœur du monde contemporain »

Depuis deux ans, le Printemps se positionne comme une enseigne « Au cœur du monde contemporain ». Son objectif est de devenir « Le grand magasin prescripteur de mode, lieu incontournable du shopping sur la mode, la beauté, la décoration, et qui invente de nouvelles expériences de shopping pour le client ». En 2005, le Printemps a poursuivi sa stratégie visant à « jouer toujours le coup d'avance », déclinée tant sur l'offre et les services clients que sur le cadre des magasins, les concepts et les événements. L'enseigne propose plus de 3 000 marques, dont environ 10 % de marques exclusives, garantes de son positionnement, en phase avec son époque et de sa spécialisation sur la mode.

Poursuite du programme de réallocation et de rénovation des surfaces de vente

Le Printemps poursuit depuis cinq ans un vaste programme d'investissement cohérent avec son positionnement de prescripteur de mode. La réallocation des surfaces de vente est effectuée en faveur des secteurs à plus forte croissance et à niveau de marge supérieure – accessoires, mode, lingerie et enfant. Dans le même temps, les rayons dédiés aux secteurs moins dynamiques tels que les loisirs, les jouets ou la papeterie, sont réduits. Au global, entre 2000 et 2005, la quasi-totalité du Printemps Haussmann et des magasins de province auront été rénovés et modernisés, tandis que plus de 13 000 m² auront été réalloués aux marchés de conquête de l'enseigne.

Le Client au Cœur

La satisfaction de ses clients est un des éléments clés de la politique de développement commercial du Printemps. L'enseigne met à la disposition de sa clientèle de nombreux services différenciants (achats mains libres, livraisons et retouches gratuites, listes de mariage, etc.) ainsi qu'une palette de prestations simplifiant l'acte d'achat. Dans ce cadre, la carte Printemps est un puissant outil de fidélisation, qui a adopté les nouvelles couleurs du Printemps et a encore sécurisé les transactions grâce à d'un code confidentiel. La carte Suprême a également été lancée en test au Printemps Haussmann, proposant des offres et services privilégiés à une clientèle haut de gamme. À noter également, le remplacement du traditionnel chèque-cadeau par la carte Kadeos, disponible pour différents montants et activable par le porteur lors de son passage en caisse. En 2005, désireux de renforcer encore l'orientation clients de ses collaborateurs, le Printemps a relancé son programme « Client au Cœur », avec une deuxième version qui comporte désormais huit nouveaux projets destinés à accroître la satisfaction des clients. Ces projets seront traduits en 2006 par de nombreuses réalisations concrètes à destination des équipes internes : amélioration de l'information sur les tendances et la mode, mise à disposition régulière d'indicateurs clients sur l'intranet ou encore formation à l'accueil des clients étrangers.

Les filiales spécialisées

Parallèlement au développement de son activité grands magasins, le Printemps développe des activités spécialisées.

Le pôle sport

Constitué des enseignes Made In Sport et Citadium, le pôle sport se positionne comme un concept à la croisée du sport, de la mode et de l'actualité sportive. Made In Sport est le premier distributeur multicanal consacré à l'actualité du sport et à ses champions. L'enseigne compte 24 magasins, dont quatre boutiques officielles de club, ainsi qu'une activité vente à distance (Internet et catalogue) qui représente 22,7 % des ventes. Citadium met en scène la mode du sport. Situé dans le quartier Haussmann à Paris, ce magasin présente 250 grandes marques de sport, *street* et *urban*, sur plus de 6 000 m². Dans les années à venir, le pôle sport va poursuivre le développement de son réseau de magasins.

PRINT

Madelios, spécialiste de l'homme classique et raffiné

Situé dans le quartier de la Madeleine à Paris, Madelios est un magasin de 3 800 m² dédié exclusivement à l'homme de plus de 30 ans. Il propose plus de 100 marques leaders dans la mode masculine moyen et haut de gamme ainsi que de nombreux services personnalisés. En 2005, la mise en scène des espaces du *casual* et du jean a été revue afin de proposer une offre plus lisible dès l'entrée du magasin.

Printemps Design

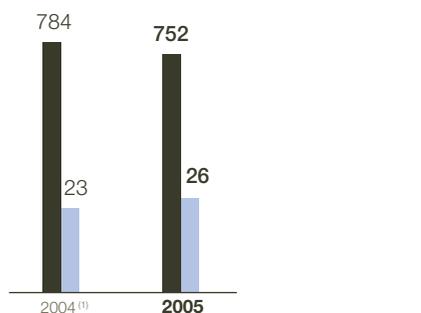
Une boutique consacrée aux objets design est également installée au cœur du Centre Georges Pompidou.

Résultats

En 2005, le chiffre d'affaires du Printemps en normes IFRS (retraité des ventes en concessions qui se développent dans les grands magasins) a diminué de 4,1 % à 752 millions d'euros, tandis que les ventes de marchandises y compris concessions sont restées quasi-stables à 1 157 millions d'euros (- 0,9 %). Ces chiffres reflètent le repositionnement de l'enseigne dans les familles de produits à plus forte contribution, qui voient leur chiffre d'affaires progresser, notamment dans la mode, le luxe et les accessoires. La femme affiche ainsi une progression de 3,4 %, les accessoires de 3,7 % et l'homme de 1,9 %, avec des prises de parts de marché malgré un contexte économique difficile. L'année a également été marquée par la décision d'arrêter le jouet et la réalisation de travaux dans huit magasins de la Chaîne, dont deux très importantes rénovations à Metz et à Marseille qui ont fortement impacté les ventes en fin d'année.

Le résultat opérationnel courant en forte croissance de 11,8 % à 26 millions d'euros, malgré des ventes en léger recul, confirme la priorité donnée par le Printemps à la gestion de sa marge et à la maîtrise de ses frais.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant

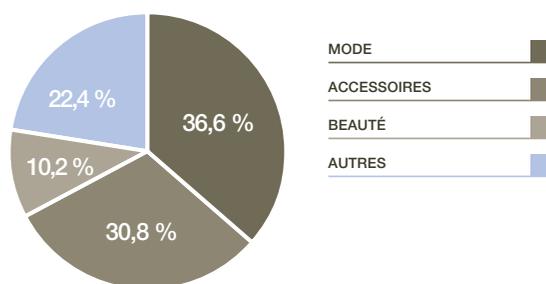


CHIFFRE D'AFFAIRES (EN MILLIONS D'EUROS)

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (EN MILLIONS D'EUROS)

⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par catégorie de produits



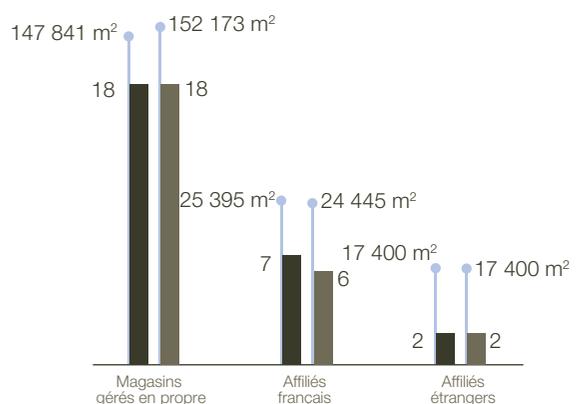
EMMPS

Faits marquants 2005 et perspectives

L'année 2005 a été marquée par la poursuite de la réallocation des surfaces et la modernisation des magasins, avec des travaux très importants aux Printemps de Metz et Marseille, qui accueillera une Fnac de 2 100 m² en mezzanine. Des chantiers de rénovation ont également eu lieu à Nancy, Deauville, Rennes, Toulon et Paris (magasins de la Place d'Italie et de Nation). Au Printemps Haussmann, l'accessoire, la lingerie, l'enfant et le rez-de-chaussée du Printemps de l'Homme ont été complètement rénovés. Deux boutiques Made In Sport ont été ouvertes à Nancy et à Nantes, où un partenariat a été signé avec le club de football de la ville (quatrième partenariat après ceux de Saint-Étienne, de Marseille et de Rennes). À noter également la signature du bail du futur grand magasin de Toulouse, qui sera, en 2010, le premier magasin ouvert par le Printemps depuis un quart de siècle. Des opérations commerciales d'envergure ont été menées, proposant des ambiances et événements magasins originaux, dont le succès est reconnu, comme Frénétique Brésil, Parenthèse Végétale et Numéro de Charme.

En 2006, le Printemps poursuivra l'affirmation de son positionnement prescripteur de mode au cœur du monde contemporain. Les grands chantiers des Printemps Metz, Marseille et Deauville seront achevés tandis que de nouveaux investissements seront engagés à Rouen et à Nancy. Au Printemps Haussmann, l'année sera marquée par l'ouverture du plus grand espace chaussures du monde sur une surface de 3 000 m². La mode femme sera remaniée sur l'ensemble des étages et de nouveaux calages auront lieu au Printemps de l'Homme et à la Maison. Enfin, les concepts et espaces de restauration seront totalement repensés en collaboration avec de nouveaux partenaires, afin de refléter l'image du Printemps au cœur du monde contemporain. Au sein du pôle sport, 2006 sera placée sous le signe d'une forte actualité avec les Jeux Olympiques d'hiver et la Coupe du monde de football, et par la signature de nouveaux partenariats exclusifs sur Internet.

Magasins sous enseigne Printemps
Nombre de magasins et surface de vente

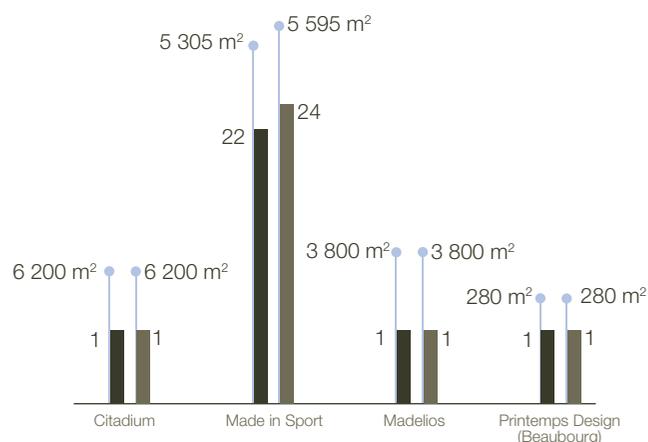


TOTAL ENSEIGNES PRINTEMPS 2004 : 27 (190 636 m²)

TOTAL ENSEIGNES PRINTEMPS 2005 : 26 (194 018 m²)

Dont Printemps Haussmann : 43 700 m² en 2004
44 309 m² en 2005

Filiales du Printemps
Nombre de magasins et surface de vente



2004

2005

REDDO

4 377

M€ de chiffre d'affaires en 2005

231

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

20 130

salariés à fin 2005

60

plus de sites Internet marchands

- N° 1 en France, en Scandinavie et au Portugal sur le marché B to C de la vente à distance
- N° 3 mondial du *home shopping* dans la mode et la décoration
- Présent dans 25 pays à travers 17 marques
- 3 canaux de distribution :
 - . Plus de 60 sites Internet marchands
 - . Plus de 30 catalogues
 - . 111 magasins en France et à l'international
- Plus de 100 milliards de pages imprimées chaque année
- 22 millions de clients
- 100 millions de colis distribués par an

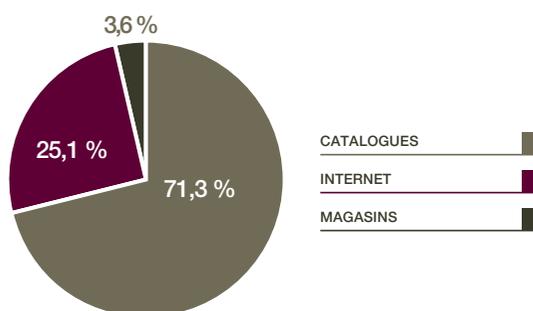
Concept commercial

Redcats fédère autour d'un métier commun, le *home shopping*, des marques historiques à forte identité, leaders sur leurs marchés de référence. Redcats couvre principalement des catégories de produits dans les domaines de l'habillement de la personne, l'équipement et la décoration de la maison. Présente dans 25 pays, dont 16 en direct et neuf au travers d'un partenariat, l'enseigne s'appuie sur un mode de distribution multicanal qui associe catalogues, sites Internet et magasins spécialisés.

Un portefeuille de marques leader

Redcats dispose d'un portefeuille de marques prestigieuses. Spécialistes d'un segment ou multispécialistes s'adressant à un public plus large, elles développent de nouveaux produits et services, cherchant à toujours être à la pointe de l'innovation et de la créativité, pour mieux devancer les attentes et satisfaire les désirs des clients.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par format de vente



REDCATS

Les marques françaises

Leader français de la vente à distance et leader du prêt-à-porter femme en France, **La Redoute** propose sa *French Touch* dans 19 pays. La Redoute déploie son offre habillement dans son catalogue généraliste et dans ses catalogues spécialisés, tels Anne Weyburn – pour les femmes seniors – ou Taillissime – dédié aux grandes tailles. La marque s'étend également aux domaines de la Maison et de la Décoration, avec des catalogues spécialisés comme AM.PM., Solutions Maison ou So'Home. Sur le web, La Redoute est numéro un des ventes pour la mode et la maison : avec une moyenne de 7,9 millions de visites par mois au deuxième semestre 2005, le site laredoute.fr représente désormais 30,6 % du chiffre d'affaires total. Sur l'année, La Redoute a confirmé son rôle de « sélectionneur de styles et de tendances », accueillant dans ses catalogues de plus en plus de créateurs et de marques. Malgré un environnement concurrentiel particulièrement agressif en 2005, La Redoute a continué à gagner des parts de marché sur ses concurrents directs. La marque affiche en outre de bonnes performances à l'international, qui représente 23,7 % de son chiffre d'affaires en 2005, notamment en Espagne, en Autriche et en Suède, et a poursuivi son développement avec l'ouverture de la Grèce et de la Norvège.

La Maison de Valérie est spécialisée dans l'équipement de la maison (meuble, décoration, image, son, etc.). La marque confirme son succès dans la catégorie « linge de maison », étoffée en 2005.

Les marques **Vertbaudet**, **Somewhere** et **Cyrillus** constituent le pôle enfants-famille de Redcats.

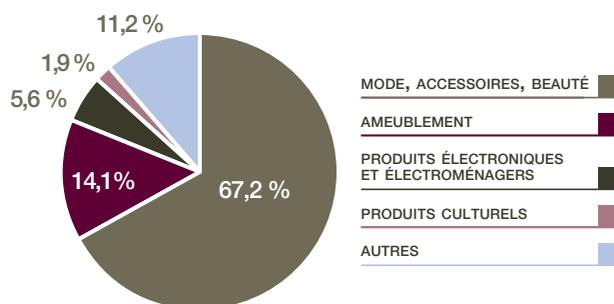
Spécialiste de l'enfant, Vertbaudet édite les catalogues « Histoires d'Enfants », pour le prêt-à-porter, et « Histoires de Chambres », consacré au mobilier, à la décoration et au linge de lit. Sur l'année 2005, la marque a poursuivi sa croissance soutenue, avec une progression de 7,9 % de son chiffre d'affaires, fruit d'une créativité forte et de la performance de ses catalogues. Ainsi, tandis que l'offre « Histoires de Chambres » a accueilli de nouveaux créateurs, « Histoires d'Enfants » s'est enrichi de deux nouvelles marques propres, « VB Sport », déclinant l'esprit Vertbaudet sur le terrain du sport, et « VB2U » (« VB to you »), un nouveau catalogue consacré exclusivement aux 10-15 ans. Par ailleurs, Vertbaudet continue à démontrer sa très bonne maîtrise du canal Internet, enregistrant d'excellentes performances sur l'année, avec notamment le développement de rubriques nouvelles sur son site. À l'international, la marque est désormais présente en Espagne, au Portugal et au Royaume-Uni.

Spécialiste du *casualwear*, la marque Somewhere a lancé cette année les produits en coton biologique de la ligne « b.i.o. » – comme « believe in origins » – d'esprit *homewear*, et qui invitent à revenir à l'essentiel.

Pour Cyrillus enfin, l'année a été celle du renouvellement dans la continuité. La marque confirme la réussite de son repositionnement « classique, moderne et chic », affichant une croissance de son chiffre d'affaires de 7,6 % sur 2005. Marque multicanale, Cyrillus édite neuf catalogues en quatre langues – français, anglais, japonais et allemand – auxquels viennent s'ajouter un réseau de 43 boutiques et des sites web.

Le pôle senior de Redcats comprend les marques **Daxon** – une offre mode, bien-être et maison –, et **Edmée** – positionnée sur les grandes tailles. L'offre spécialisée de Celaia est désormais intégrée aux pages Daxon et reste dédiée aux femmes actives de plus de 45 ans. La ligne de produits bien-être « Alpen Nature » de Daxon demeure très prisée par les clientes. Les marques seniors sont présentes en France, en Belgique, en Grande-Bretagne et en Allemagne.

Répartition du chiffre d'affaires 2005
par catégorie de produits



REDDO

Les marques anglaises

Empire Stores propose deux catalogues généraux par an axés sur la mode pour toute la famille et des produits d'équipement pour la maison. Empire Stores a enregistré sur l'année une augmentation du nombre total de ses clients actifs, résultat d'une campagne de recrutement soutenue. Nouveauté, la marque propre « La Vie » s'est étoffée d'une ligne « Home » pour la maison. Par ailleurs, pour la première fois, le catalogue Empire Stores a ouvert ses pages à d'autres marques de Redcats, dont Vertbaudet – avec une sélection de ses meilleures ventes pour enfants – et Daxon. En fin d'année, la marque a dévoilé à la presse le partenariat noué avec la célèbre créatrice anglaise Tracey Boyd qui a dessiné une collection dans les pages femme du catalogue : l'initiative a reçu un très bon accueil de la presse, de bon augure pour les saisons à venir. En 2005, Empire Stores a réalisé 19 % de son chiffre d'affaires sur Internet.

Les marques scandinaves

Ellos, marque leader en Scandinavie, propose une offre accessible et actuelle pour toute la famille assortie de marques propres telles « Sara Kelly », dédiée à la femme active, « Casual Woman », pour la femme éprise d'authenticité, « Joelle », tendance et créative, ou encore « Broadcast », ligne masculine quotidienne. Nuova, catalogue spécialisé pour les seniors, et Jotex, spécialiste du linge de maison, viennent compléter son offre textile.

Josefssons se tourne davantage vers la jeune femme moderne, proposant plusieurs styles et tendances regroupées en « boutiques ». Inclue au catalogue général, une offre enfant, résultat d'une collaboration avec la marque française Vertbaudet. En 2005, les collections sportswear de « Pinky » et « Nevada » ont complété la large palette de marques propres déjà existantes. Cette année également, Josefssons a mis l'accent sur son site Internet, multipliant les initiatives en termes de communication et de gestion des « boutiques ». La marque affiche une bonne croissance, terminant l'année à + 7,3 %.

Les catalogues généraux de Ellos et Josefssons s'enrichissent de mini-catalogues proposant tout au long de l'année un échantillonnage d'offres aux clients. Les marques scandinaves sont présentes au Danemark, en Estonie, en Finlande, en Norvège et en Suède. Sur Internet, elles poursuivent leur forte progression, avec 32,4 % de leur chiffre d'affaires réalisés sur ce canal en 2005.

Les marques américaines

Le pôle prêt-à-porter féminin appelé « Misses » regroupe les marques **Chadwick's** – mode actuelle et pratique pour femme active – et **Lerner** – mode citadine tendance à petits prix.

Le segment grandes tailles reste le principal moteur de croissance de la division américaine. Ainsi, **Jessica London**, **Lane Bryant** et **Roaman's**, marques dédiées aux femmes, affichent de belles performances en 2005, fruit de l'efficacité des catalogues de prospection et d'un meilleur ciblage des stratégies Internet. **KingSize**, marque dédiée aux hommes, enregistre également une progression de son activité, principalement tirée par Internet. Les marques grandes tailles terminent l'année en croissance de 9,0 %, hors Sears, catalogue dédié aux hommes arrêté au 31 mai 2005 en application des accords de licence conclus avec les propriétaires de la marque.

Au sein du pôle « home & lifestyles », consacré à l'équipement de la maison et la décoration, la marque **Brylane Home** est en repli sur l'année, un résultat à rapprocher de la décision de réduire de 11 % le nombre de catalogues expédiés pour se recentrer sur les meilleurs clients. Les deux catalogues spécialisés qui viennent compléter l'offre du pôle, « Brylane Home Kitchen » et « Brylane Home Wishes », accomplissent une belle année 2005, en progression de respectivement 13,1 % et 22,2 %.

Au global, les marques américaines ont réalisé 32,5 % de leur chiffre d'affaires sur Internet.

REDCATS

Environnement concurrentiel

Redcats est le n° 3 mondial du *home shopping* dans les secteurs de l'habillement et de la décoration. Redcats se développe également en dehors du marché de l'habillement, en particulier dans celui du meuble.

Le marché mondial de la vente à distance regroupe traditionnellement les acteurs de la vente par correspondance, historiquement centrés sur le textile, parmi lesquels Otto Versand et Quelle occupent des positions de leader. La diversification progressive aux marchés du hors-habillement et le développement du commerce électronique ont élargi à la fois le marché et la concurrence aux grands magasins, aux chaînes spécialisées et aux acteurs Internet.

Le dynamisme de ses marques spécialisées, la force de ses marques multispécialistes et de son positionnement sur le web font de Redcats un acteur majeur sur ses marchés. Ainsi, Redcats est leader en France, en Scandinavie et au Portugal sur le marché B to C de la vente à distance et leader aux États-Unis sur le marché de l'habillement grandes tailles à distance pour femme. Redcats est également n° 3 aux États-Unis sur le marché des catalogues et n° 5 en Grande-Bretagne sur le marché de la vente à distance par catalogues.

Stratégie

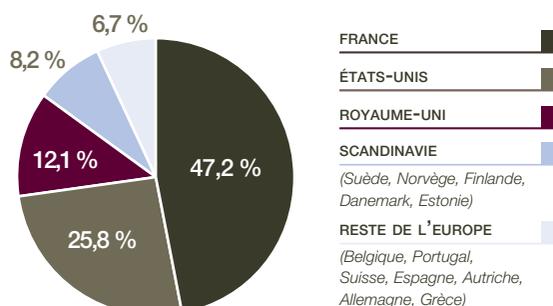
Une approche multicanale

Le métier de Redcats s'exerce sur trois canaux de distribution qui garantissent aux clients une proximité constante et une réactivité accrue. Ses 17 marques développent plus de 30 catalogues, renouvelés chaque saison et régulièrement enrichis de nouveaux concepts. Aux catalogues vient s'ajouter un réseau d'une centaine de boutiques. Enfin, Internet s'avère être un canal de plus en plus puissant pour toutes les marques et dans toutes les zones géographiques. Fort d'un savoir-faire éprouvé dans la gestion commerciale à distance de la relation clients et d'une infrastructure logistique pour la distribution physique des colis à prix compétitifs, Redcats a développé un large réseau Internet de plus de 60 sites marchands dans 16 pays. À travers de nouvelles offres et de nouveaux services, le commerce électronique est venu renouveler et enrichir la relation tissée avec les clients. En 2005, le chiffre d'affaires réalisé sur Internet s'est élevé à 1 099 millions d'euros, en croissance de 36,5 % par rapport à 2004. Le canal Internet représente 25,1 % du chiffre d'affaires, contre 18,3 % en 2004.

Poursuite du développement hors de France

Redcats réalise 52,8 % de son chiffre d'affaires hors de France. Cette forte présence internationale permet d'équilibrer les dynamiques de croissance. Elle illustre également la capacité de Redcats à régionaliser les marques françaises de son portefeuille. Ainsi, les marques seniors, emmenées par Daxon, réalisent 28 % de leur chiffre d'affaires à l'international, La Redoute 23 % et Vertbaudet 19 % : des marques qui témoignent du succès de Redcats hors de France. Ce développement à l'international s'est construit sur une mutualisation des moyens mis en œuvre dans les pays. En 2005, les États-Unis ont fortement contribué à soutenir l'activité internationale de Redcats, avec une croissance de 3,6 %. Au cours de l'année 2006, Redcats USA effectuera la migration de l'activité sous la marque Lerner vers la marque Metrostyle, qu'il détient en propre. Les pays européens hors Royaume-Uni et Scandinavie sont également en progression de 3,9 % en 2005. Dans un marché très concurrentiel et pénalisé par les conditions climatiques du quatrième trimestre, l'activité de Redcats s'affiche en baisse au Royaume-Uni (- 5,6 %) et en Scandinavie (- 1,3 %).

Répartition du chiffre d'affaires 2005
par zone géographique



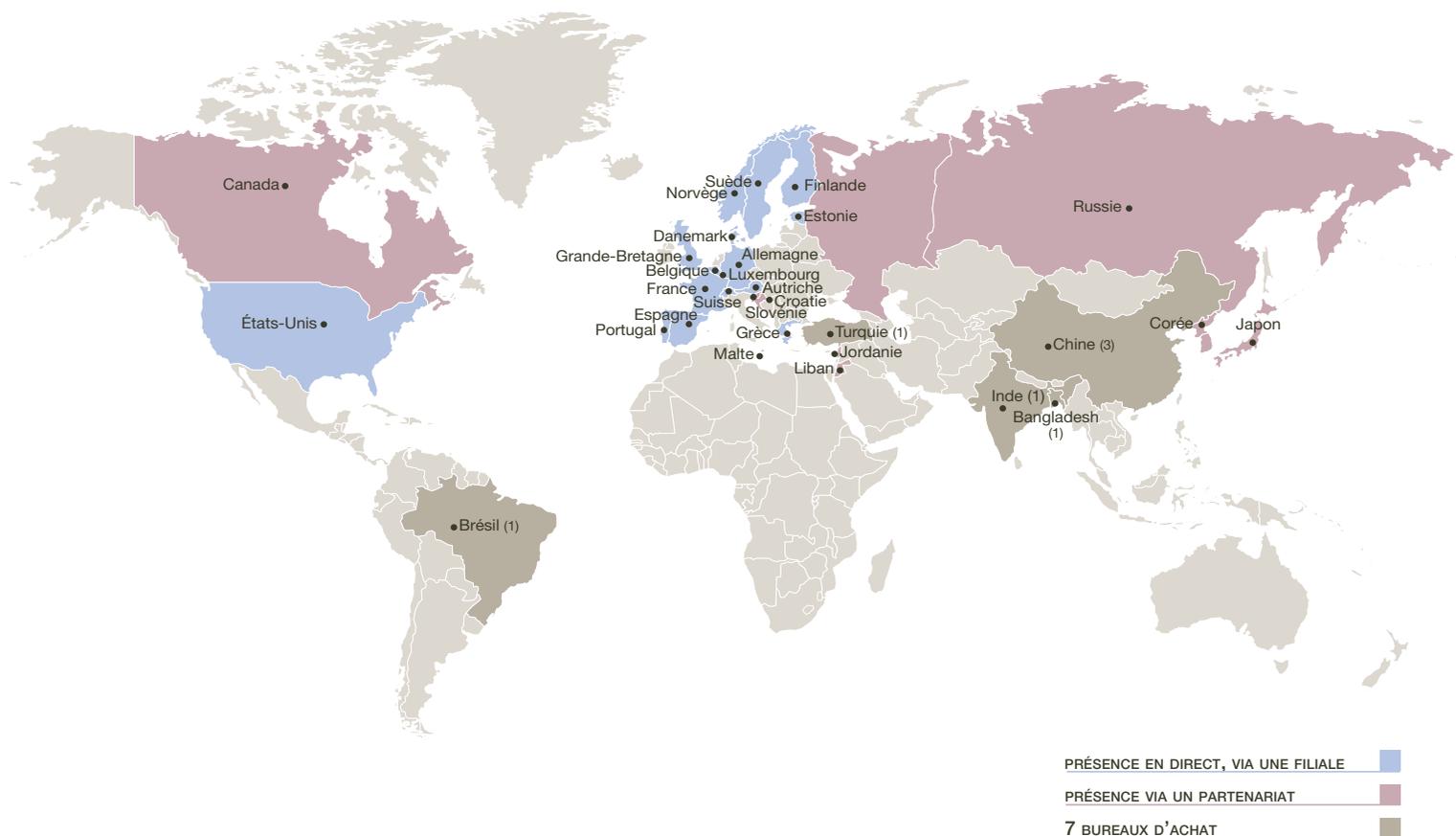
REDDO

Optimisation de l'organisation et des moyens pour une meilleure satisfaction clients

L'optimisation du sourcing, notamment dans le textile, est un objectif majeur de Redcats. L'enseigne s'appuie sur un réseau étoffé de sept bureaux d'achats situés au Bangladesh, au Brésil, en Chine, en Inde et en Turquie de façon à bénéficier des meilleures conditions d'approvisionnement.

Redcats a également développé la mise en commun des moyens informatiques sur certains canaux afin de réduire ses coûts. Ainsi, sur Internet, la plate-forme Millena, fruit d'une collaboration entre équipes françaises et américaines, a accueilli en 2005 les sites web des marques du pôle « home & lifestyles » aux États-Unis, et celui de laredoute.fr. Avancée technologique majeure au service du client, la plate-forme Millena poursuivra son déploiement en 2006 aux autres pôles des marques américaines et aux sites de La Redoute International. En France, La Redoute propose depuis plus de 10 ans la livraison en « 24 heures chrono », complétée par la livraison « en 48 heures » et la « Livraison bonheur », permettant au client de fixer la date de livraison dès la prise de commande. Cette année, un service transversal baptisé « Livraison groupée » a par ailleurs été mis en place pour mieux traiter les commandes de biens d'équipement pour la maison.

Présence de Redcats dans le monde



REDCATS

L'innovation au cœur des marques

La créativité constitue un axe stratégique majeur pour Redcats, qui multiplie les initiatives innovantes afin de mieux répondre aux besoins de ses clients. Côté offre, on a assisté au lancement de nouvelles marques propres : Vertbaudet avec la ligne « VB Sport » dédiée au sport, Roaman's, aux États-Unis, avec « Intimate Promise », catalogue consacré à la lingerie grandes tailles. D'autres marques ont poursuivi leur collaboration avec des créateurs ou des *people*, renforçant ainsi leur image de « sélectionneur de tendances et de styles ». Ainsi, Daxon poursuit son partenariat avec Ralph Kemp tandis que La Redoute a reçu, dans son catalogue général, Jean-Paul Gaultier – pour une réinterprétation originale et unique de quelques basiques – et le top-actrice Lætitia Casta, posant à la une de son catalogue hiver, une première. Dans l'univers de la maison, les catalogues spécialisés tels « AM.PM. », « So'Home » ou « Solutions Maison » continuent de remporter un grand succès. De larges efforts ont enfin été déployés sur les sites web, permettant d'améliorer la mise en valeur des produits : le client feuillette la plupart des catalogues en ligne, zoome sur le produit, peut le découvrir sous différents angles, procède à des essayages virtuels ou encore accède à des e-boutiques spécifiques qui suivent les saisons.

Résultats

En 2005, Redcats a réalisé un chiffre d'affaires de 4 377 millions d'euros. Hors activité Sears, dont la licence a été stoppée cette année, le chiffre d'affaires de l'enseigne affiche une croissance de 0,1 % par rapport à l'an dernier. Le résultat opérationnel courant est resté stable sur l'année à 231 millions d'euros : hors Sears, il est en progression de 2,9 % par rapport à 2004. Cette croissance est tirée principalement par les marques spécialisées du portefeuille, le pôle grandes tailles de Redcats USA et les marques du pôle enfants-famille.

Faits marquants 2005 et perspectives

En 2005, Redcats a poursuivi avec succès la transformation lourde de ses activités, avec l'amélioration du positionnement de ses marques, leur internationalisation et le développement du canal web. L'année 2005 est en particulier marquée par la forte croissance des marques enfants-famille en Europe, et aux États-Unis, des marques grandes tailles. À l'international, Redcats connaît un dynamisme toujours soutenu et a renforcé sa présence via deux nouvelles implantations, en Grèce et en Norvège. Enfin, les ventes sur Internet ont continué à progresser de manière très soutenue et représentaient à la fin de l'année 25,1 % du chiffre d'affaires de Redcats.

En 2006, Redcats poursuivra sa transformation autour de ses marques fortes, spécialistes d'un segment ou multispécialistes, et continuera à développer ses activités hors de France et sur Internet.

Ainsi, dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation, La Redoute distribuera sa collection Printemps-Eté 2006 en Italie, en partenariat avec Postelmarket (Groupe Bernardi).

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS.



4 382

M€ de chiffre d'affaires en 2005

152

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

20 077

salariés à fin 2005

109

magasins gérés en propre à fin 2005
(hors Fnac Service,
Fnac Éveil & Jeux et Surcouf)⁽¹⁾

- N° 1 de la distribution de produits culturels et technologiques en France, en Belgique, en Espagne et au Portugal
- Une présence dans sept pays⁽¹⁾
- Premier libraire de France avec 500 000 références
- Premier disquaire de France avec 200 000 disques en magasins
- 30 000 références en micro, photo, son, TV / vidéo, logiciels / jeux, bureautique / téléphonie
- 150 millions de visiteurs magasins et 15 millions de clients par an en France

Concept commercial

Enseigne de distribution préférée des Français⁽²⁾, le concept de la Fnac repose sur l'idée de faire du commerce, mais de manière différente. La Fnac est la seule entreprise à proposer, dans un magasin unique, un assortiment inégalé de livres, disques, DVD, jeux vidéo et produits technologiques. Cette offre de produits s'appuie sur un positionnement de prescripteur indépendant et innovant, grâce à l'indépendance de ses vendeurs vis-à-vis des fournisseurs et aux travaux de son laboratoire d'essais. Ses magasins physiques et virtuels, multispécialistes, sont autant des lieux d'achats que des lieux de vie et de rencontres. Ils permettent à la création littéraire, musicale, audiovisuelle et aux innovations technologiques de rencontrer le public le plus large. La Fnac a su enrichir son statut d'acteur culturel et d'entreprise citoyenne, grâce aux différents événements qu'elle produit, à ses publications, à son soutien de la liberté d'expression et à ses engagements pour prévenir l'illettrisme.

Présente dans sept pays, la Fnac compte 109 magasins, dont 41 à l'international⁽¹⁾, pour une surface de vente de plus de 268 000 m². En France, ses 68 magasins reçoivent chaque année plus de 150 millions de visiteurs et 15 millions de clients.

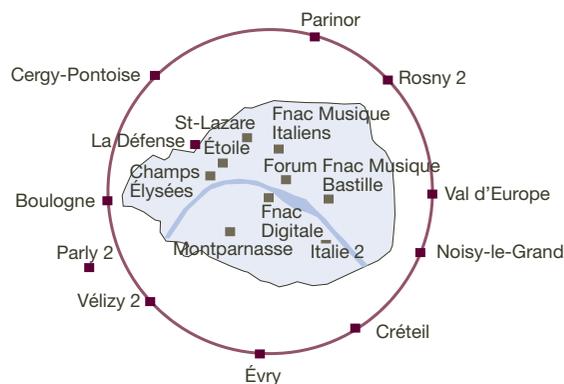
⁽¹⁾ Non compris 8 magasins en joint-venture.

⁽²⁾ Source : IFOP / Expansion.

Carte des implantations de la Fnac en France



Carte des implantations de la Fnac à Paris et en région parisienne



Nouveau concept d'aménagement intérieur

En 2005, la Fnac a lancé son tout nouveau concept d'aménagement intérieur avec une première expérience réussie en Espagne à Madrid ParqueSur, poursuivie avec succès dans les nouveaux magasins inaugurés ultérieurement à Saint Sébastien (Pays basque), Albufeira (Portugal), Limoges et Athènes. L'enseigne a toujours proposé dans ses magasins une offre large et exhaustive à ses clients et a su adapter son infrastructure à l'évolution des produits et des modes de consommation. C'est dans cette démarche que s'inscrit aujourd'hui le nouveau concept magasin, qui a pour vocation d'être dupliqué lors des prochaines rénovations et ouvertures en France et à l'étranger. Ce concept se décline tant au niveau de l'architecture et de la signalétique, plus aérées, plus chaleureuses et colorées, qu'au niveau du mobilier. Il permet davantage de convivialité et un parcours client jalonné par les dernières nouveautés. La convivialité est également au rendez-vous avec la naissance de la mascotte Fnac qui, mise en situation en magasins, permet d'identifier les différents services proposés par l'enseigne.

Environnement concurrentiel

La Fnac est leader de la distribution de produits culturels et technologiques dans la majorité des pays où l'enseigne s'est implantée. En France notamment, la Fnac est premier libraire avec 500 000 références et premier disquaire avec 200 000 disques en magasins et près de 1,5 million de disques disponibles sur commande.

La Fnac évolue sur des marchés à forte croissance, marqués par l'accélération des innovations technologiques et une appétence croissante pour les biens culturels. Ses principaux concurrents sont les hypermarchés, les chaînes spécialisées et les acteurs spécialisés dans le commerce électronique. Au-delà de la forte notoriété de l'enseigne, le succès de la Fnac repose sur l'originalité de son concept, la diversité de son choix et la largeur de son offre. Face à ses concurrents, la Fnac continue à gagner des parts de marché tant sur les produits culturels que sur les produits technologiques, en proposant des services à valeur ajoutée et une qualité de conseil reconnue.

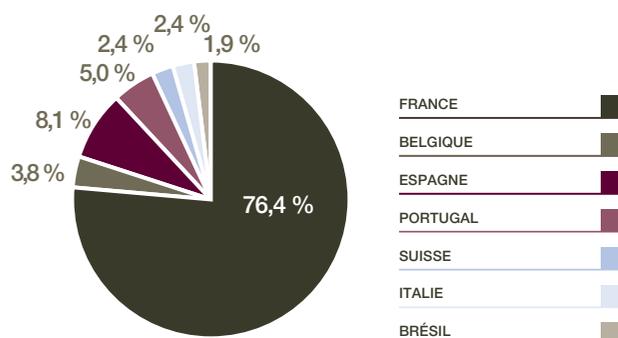
Parts de marché 2005 en France et dans les principaux pays d'implantation de la Fnac ⁽¹⁾

	France	Espagne	Belgique	Portugal
Livre	14,5 %	8,0 %	10,5 %	17,0 %
Disque	28,4 %	19,5 %	17,8 %	44,4 %
Vidéo	20,1 %	17,2 %	8,6 %	40,0 %

Estimations décembre 2005 (Sources : Sofres, Ifop, GfK, Nielsen).

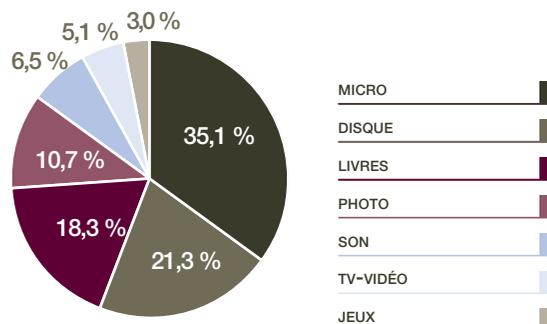
⁽¹⁾ Autres pays : parts de marché non significatives.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par zone géographique ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Hors Taïwan et Grèce détenus en joint-venture.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par catégorie de produits





Stratégie

Le clic et magasin : la stratégie multicanale

En 2005, le commerce électronique a représenté pour la Fnac un chiffre d'affaires de 215 millions d'euros, en progression de 32,8 %.

Son principal site, fnac.com, est leader en France des sites marchands du secteur privé en termes d'audience avec 5,2 millions de visiteurs uniques⁽¹⁾, soit 26 % de taux d'audience pour 550 000 connections par jour. Avec plus d'un million de références, fnac.com est le seul site à proposer une offre de billetterie, de produits culturels, de produits techniques et de voyages. Ses clients bénéficient d'un service performant, avec 100 000 produits expédiables sous 24 heures et la livraison dans le réseau des 3 500 relais-colis.

Fnac.com est l'illustration la plus large en France du concept « clic et magasin », c'est-à-dire la complémentarité entre l'Internet et les magasins Fnac. Aujourd'hui 60 % des clients qui achètent en magasins sont allés s'informer auparavant sur le site. Réciproquement, 43 % des internautes qui achètent sur fnac.com sont passés en magasins⁽²⁾. En 2004, le site a mis en place un service de consultation de la disponibilité d'un produit technique dans le magasin choisi par le client. De plus, les achats réalisés sur Internet peuvent bénéficier du service après-vente en magasins. Fnac.com ne cesse de renouveler son offre de services afin de mieux répondre aux besoins de ses clients.

Dans cette dynamique de croissance, le site a transféré, en septembre 2005, l'activité de préparation de commandes des produits techniques (stock et colisage des articles) et le service après-vente (SAV) dans un nouvel entrepôt situé à Wissous (Essonne). Cet emménagement accompagne la très forte croissance de l'activité en matière de produits techniques, grands consommateurs de surface. La proximité du site de Massy, où se trouve le centre logistique des magasins Fnac, facilite également les synergies en termes de stockage, de transport et de SAV.

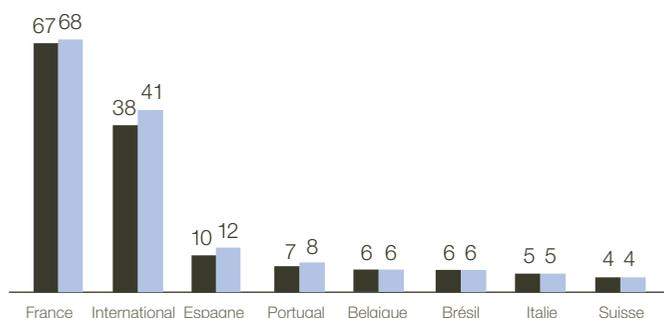
Lancé fin 2004, fnacmusic, le site de téléchargement musical de la Fnac, propose aux amateurs de musique un service jouant la carte de la proximité, de la découverte et du conseil, à travers un catalogue de plus de 600 000 titres, une classification thématique originale et une tarification simple et attractive. Dans une logique d'intégration et de synergie avec les magasins Fnac, fnacmusic a lancé l'été dernier des cartes prépayées. Déployées dans tous les magasins Fnac en libre-service, ces cartes (de 10, 20 ou 30 titres selon la carte) ont connu un vif succès puisqu'en quatre mois ce sont plus de 9 000 cartes qui ont été activées sur le site, ce qui a représenté plus de 15 % du chiffre d'affaires du site en décembre.

⁽¹⁾ Source : Panel Nielsen/NetRatings (décembre 2005).

⁽²⁾ Source : Fevad (décembre 2005).

Magasins Fnac hors filiales⁽¹⁾

Nombre de magasins



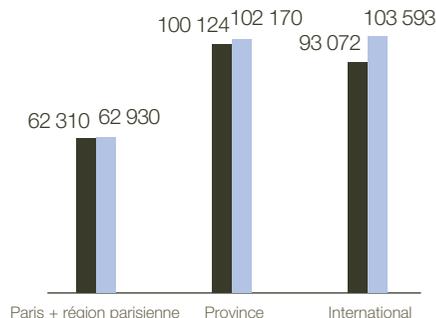
TOTAL 2004 : 105

TOTAL 2005 : 109

⁽¹⁾ Hors Fnac Service, Fnac Éveil & Jeux et Surcouf.
Non compris 8 magasins en joint-venture.

Magasins Fnac hors filiales⁽¹⁾

Surface de vente (en m²)



TOTAL 2004 : 255 506 m²

TOTAL 2005 : 268 693 m²

Acteur de la transformation des modes de consommation

Bien au-delà du rôle de simple distributeur, la Fnac s'est toujours positionnée en tant que défricheur des nouvelles technologies et dispose d'un leadership incontesté en matière d'innovation. Ce positionnement lui permet de profiter du dynamisme des marchés issus des technologies les plus récentes telles que les écrans plats, les baladeurs MP3 ou la photo numérique, principaux moteurs de croissance en 2005.

Prescripteur indépendant et innovant, la Fnac apporte expertise et conseil aux consommateurs. Ce rôle s'illustre dans des opérations telles que la maison multimédia ou l'espace de démonstration dédié à la télévision numérique terrestre. La Fnac élabore également une large offre de services destinés à rendre les nouvelles technologies plus accessibles aux clients : dossiers techniques, formation multimédia, installation à domicile, démonstrations/animations en produits techniques, hotline, etc.

La Fnac travaille par ailleurs à l'évolution de ses magasins et de ses rayons pour favoriser le déploiement des nouvelles technologies. En 2005, la Fnac a ainsi mis en place un nouveau rayon « mobilité personnelle » dans 80 % de ses magasins, afin de faciliter le traitement de la convergence qui se développe rapidement, notamment au niveau des produits dits nomades qui bénéficient de prix plus abordables et d'un rythme de renouvellement supérieur à celui des équipements domestiques. L'année 2006 sera marquée par l'arrivée en France de la télévision en haute définition via le câble et le satellite. Les écrans plats (plasma ou LCD) seront un support privilégié pour cette innovation.

Une entreprise toujours plus tournée vers ses clients

La Fnac a pour ambition d'être une entreprise toujours plus tournée vers ses clients. Pour améliorer la disponibilité de ses vendeurs, atouts forts de l'enseigne, la Fnac s'est engagée dans un programme de long terme autour de trois grands axes : la diminution de tâches annexes, l'accroissement de la présence physique aux heures de pointe et le développement des compétences des vendeurs. Aujourd'hui, les clients Fnac déclarent à 86 % être satisfaits de la qualité de service lors de leur dernière visite dans un magasin Fnac⁽¹⁾. Par ailleurs, la Fnac poursuit sa politique de fidélisation clients via sa carte adhérents. L'enseigne compte, à fin 2005, 1,8 million d'adhérents qui achètent en magasins environ trois fois plus souvent que les autres clients, ce qui représente près de 1 000 euros de dépenses annuelles en moyenne par adhérent. La Fnac poursuit également une politique unique d'information du consommateur, notamment par ses dossiers techniques distribués en magasins et par sa revue Contact envoyée au domicile de ses adhérents.

Pour mieux maîtriser sa qualité de service, la Fnac s'est également dotée de sa propre assistance téléphonique afin d'informer, conseiller et accompagner le client dans le fonctionnement ou la mise en service d'un matériel (Attitude) et de sa propre plate-forme de réparation micro (MSS), qui bénéficie de l'homologation et de la formation des plus grands constructeurs pour assurer les réparations. À fin 2005, Attitude et MSS affichent une montée en charge réussie avec plus de 540 000 appels clients traités et près de 65 000 interventions micro (+ 100 % en trois ans), avec des taux de satisfaction clients en progression constante depuis 2003.

Enfin, afin d'optimiser les flux de produits, l'enseigne a décidé de poursuivre le développement de Fnac Logistique, avec notamment l'ouverture mi-2005 d'un nouveau site de 20 000 m² à Wissous, en remplacement du site de Rungis, ce qui vient ainsi renforcer le site de Massy (56 000 m²). En 2005, Fnac Logistique représentait 85 % des achats des magasins en France, soit 110 millions de produits.

L'accélération de l'essor international

À fin 2005, la Fnac a réalisé 23,6 % de son chiffre d'affaires hors de France via un réseau de 41 magasins (hors magasins en *joint-venture*), en croissance de 11,3 %. Dans les pays d'implantation traditionnelle, les meilleures performances ont été enregistrées en Espagne (+ 14,9 %), qui compte depuis mai un troisième magasin madrilène et depuis septembre un nouveau magasin à Saint-Sébastien (Pays basque), et au Portugal (+ 10,2 %) où un huitième magasin a été ouvert en juin à Albufeira. Les pays d'implantation plus récente ont affirmé leur dynamisme commercial avec des croissances de 52,1 % au Brésil, 8,7 % en Suisse, et 7,6 % en Italie dans un marché plutôt morose. En décembre 2005, la Fnac a inauguré son premier magasin à Athènes en joint-venture avec le groupe Marinopoulos, un des principaux acteurs de la distribution en Grèce.

En 2006, l'enseigne va renforcer son leadership hors de France en densifiant son réseau de magasins. La Fnac prévoit ainsi l'ouverture de trois nouveaux magasins en Espagne (Bilbao, Séville et Palma), deux au Portugal (Coimbra et Funchal) et un magasin au Brésil (Morumbi).

L'expansion internationale est l'un des axes majeurs de développement de l'enseigne qui ambitionne de doubler le nombre de ses magasins à l'étranger d'ici cinq ans.

⁽¹⁾ Source : Défi 2005.



La poursuite du développement en France

Le développement de la Fnac sur le territoire français reste au cœur de la stratégie de l'enseigne. En octobre 2005, l'enseigne a inauguré un magasin à Limoges, dernière ville de plus de 100 000 habitants, où elle n'était pas présente. L'année 2006 verra l'ouverture de nouveaux magasins Fnac, tant en centre-ville de villes de taille plus modeste, qu'en périphérie, où des magasins d'un genre nouveau vont éclore, poussés par l'inspiration innovante de la Fnac.

Dans les centres-villes, la Fnac accueillera un nouveau magasin à Valenciennes dès le second trimestre, tandis que Marseille verra l'arrivée d'un second magasin un peu plus tard dans l'année. Le magasin de Pau intégrera de nouveaux locaux plus spacieux et des travaux d'agrandissement et de rénovation prendront place dans les magasins d'Angers, de Mulhouse, d'Orléans et de Paris Montparnasse.

La Fnac travaille également à la déclinaison de ses magasins en périphérie, dans une démarche de proximité auprès de ses clients et de prise en compte de nouveaux modes de consommation. L'ouverture d'un premier magasin en périphérie est prévue dans la région sud-ouest pour le deuxième semestre 2006.

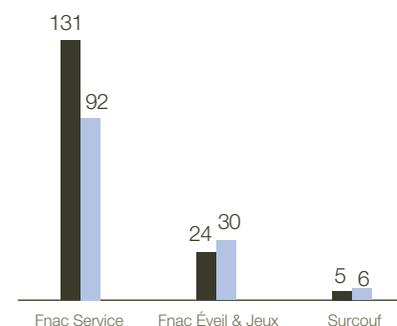
Les enseignes spécialisées de la Fnac

La Fnac a développé avec succès des enseignes spécialisées afin de répondre au mieux aux attentes de ses clients.

Au-delà de son offre historique en ordinateurs et logiciels, Surcouf a développé avec succès, dans cinq magasins en France, une large gamme de produits numériques à prix compétitifs et ouvert en 2005 son premier magasin hors de France, à Barakaldo en Espagne. Le site Internet de l'enseigne est référencé parmi les cinq premiers sites marchands français avec 1,2 million de visiteurs uniques en décembre 2005. Surcouf.com propose 20 000 références dont la disponibilité et le prix sont réactualisés trois fois par jour. En 2005, Surcouf a réalisé un chiffre d'affaires de 275 millions d'euros, en croissance de 7,2 % par rapport à 2004.

Fnac Éveil & Jeux offre une sélection de jeux et jouets, livres et produits multimédias, articles de puériculture et de décoration destinés aux enfants jusqu'à 12 ans. L'enseigne se développe à travers trois canaux de distribution - catalogues, Internet, magasins - ce qui lui permet de développer sa notoriété et de proposer à chacun de ses clients un mode de consommation sur mesure. Fnac Éveil & Jeux est le leader du marché du jeu et du jouet en vente à distance et sur Internet grâce à l'originalité et l'approche sélective de son offre produits. Au cours de l'année, l'enseigne a enregistré un chiffre d'affaires de 132 millions d'euros, en progression de 9,9 %, dont 38,1 % de croissance pour les ventes Internet. Comptant 30 magasins en France à fin 2005, Fnac Éveil & Jeux prévoit cinq ouvertures par an pour atteindre 45 magasins en France en 2008.

Filiales de la Fnac
Nombre de magasins



2004 ■
2005 ■

Évolution du chiffre d'affaires
et du résultat opérationnel courant



⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS.

Réaffirmation du rôle d'acteur culturel, citoyen et responsable

Au-delà de son activité de distributeur, la Fnac s'est toujours positionnée comme un acteur culturel et une entreprise citoyenne.

L'action culturelle

Pour faire découvrir aux lycéens le plaisir de la lecture à travers la littérature contemporaine, la Fnac a lancé il y a 18 ans, en partenariat avec le ministère de l'Éducation Nationale et le soutien de l'Académie Goncourt, le Prix Goncourt des Lycéens, reconnu dans le paysage des prix littéraires français. En 2005, c'est plus de 2 000 lycéens de 58 classes qui ont participé à ce prix attribué à Magnus de Sylvie Germain.

La Fnac mène également depuis de nombreuses années une politique active de soutien à la création et la promotion des nouveaux talents. Le label « Attention Talent », inauguré en 1996 dans le domaine du disque puis étendu au livre, à la BD, au court-métrage, à la photo et à la scène, a pour objet d'offrir un tremplin aux artistes qui ne bénéficient pas de la médiatisation et de la promotion qu'ils méritent. Les artistes repérés bénéficient d'un dispositif commercial spécifique : un an de soutien, six mois à Prix vert dans les magasins Fnac, trois mois de présence dans les bornes d'écoute dans les magasins et une nouvelle mise en avant de l'album à Prix vert lorsque l'artiste est en promotion, concert ou tournée.

En parallèle, la Fnac soutient des artistes issus de labels indépendants depuis 2002 avec le lancement de la compilation Indétendances et avec le festival FnaIndétendances lancé à Paris Plage en 2004. En 2005, les indépendants représentaient plus de 26 % du chiffre d'affaires audio de la Fnac.

Par ailleurs, la Fnac fait découvrir au grand public la richesse de l'image dans le domaine de la photographie, autre élément fondateur de son identité dans lequel elle a été pionnière dès les années soixante. La Fnac expose de nouveaux talents et chefs-d'œuvre dans ses magasins tandis que sa collection photographique, riche de plusieurs milliers de clichés, est régulièrement présentée lors d'expositions en France et à l'étranger. En outre, la Fnac est régulièrement présente au festival des Rencontres d'Arles, scène de consécration et de découverte de toutes les photographies, depuis son lancement en 1969.

L'action citoyenne

Pour rendre la culture accessible à tous les publics, la Fnac s'est engagée depuis décembre 2003 dans une action de prévention de l'illettrisme chez les jeunes scolarisés aux côtés de deux associations, l'APFEE (Association Pour Favoriser une École Efficace) et l'AFEV (Association de la Fondation pour la ville). La Fnac soutient par ailleurs activement le tissu associatif, mettant ses forums et ses galeries photos à la disposition d'associations et commercialisant chaque année des dizaines de produits éditoriaux, dont les bénéfices sont reversés (en 2005 : le Guide Planète Urgence, Reporters sans Frontières, Objets chômage, etc.).

Développant une politique active de respect de l'environnement, la Fnac a installé en juin 2005 un dispositif de collecte et de recyclage de cartouches d'encre au profit de l'association « Emmaüs/Atelier du bocage ». La Fnac a également mis en place avec Emmaüs une offre de reprise des anciens ordinateurs de ses clients en vue de leur remise en état et réemploi vers des populations défavorisées. Par ailleurs, la Fnac mettra en place courant 2006 un nouveau dispositif de sacs de caisse entièrement biodégradables qui pourront être échangés gratuitement une fois hors d'usage.

Résultats

En 2005, la Fnac a réalisé un chiffre d'affaires de 4 382 millions d'euros, en progression de 6,1 % par rapport à 2004. En France, les ventes sont en croissance de 4,6 % et sont tirées par l'accélération de la croissance dans les produits techniques. Dans les produits éditoriaux, la Fnac augmente ses parts de marché, compte tenu de l'étendue de son offre et de la bonne performance dans le livre. À l'international, la Fnac confirme son essor avec une croissance de 11,3 %.

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 152 millions d'euros, avec une progression de 9,7 % supérieure à la croissance du chiffre d'affaires.

Faits marquants 2005 et perspectives

En 2005, la Fnac a été classée troisième marque qui inspire le plus confiance aux Français, selon une étude TNS Sofres réalisée en mai pour le magazine Challenges.

En 2006, les magasins d'Angers, de Mulhouse, d'Orléans et le magasin parisien de Montparnasse seront rénovés et agrandis. Le magasin de Pau sera transféré dans son nouvel emplacement en août. En Belgique, les magasins d'Anvers et de Liège seront rénovés. Quatre nouveaux magasins ouvriront en France tandis que l'expansion internationale s'accéléra avec six ouvertures.

Confo

3 140

M€ de chiffre d'affaires en 2005

177

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

14 636

salariés à fin 2005

199

magasins gérés en propre à fin 2005
(non compris 47 magasins affiliés)

- N° 1 en France de l'ameublement avec plus de 9 millions de clients par an
- N° 2 mondial de l'équipement du foyer
- Une offre discount multiproduit et multistyle
- 832 346 m² de surface de vente dans les magasins gérés en propre
- Une présence dans 8 pays

Concept commercial

« Permettre au plus grand nombre d'accéder au confort chez soi, selon ses propres goûts et au meilleur prix », telle est la mission de Conforama. Fidèle à sa vocation de discount, Conforama s'attache à proposer à ses clients un large choix de produits destinés à l'équipement du foyer (meubles, électroménager, électronique de loisirs et décoration), avec une disponibilité immédiate et dans tous les styles.

N° 1 en France, avec une part de marché de 16 % dans l'ameublement ⁽¹⁾ et de 9 % dans l'électroménager ⁽²⁾, l'enseigne couvre la totalité du territoire français, avec 142 magasins gérés en propre et 47 magasins affiliés au 31 décembre 2005. À l'international, Conforama exploite 57 magasins dans sept pays : Espagne, Suisse, Portugal, Pologne, Luxembourg, Italie et Croatie.

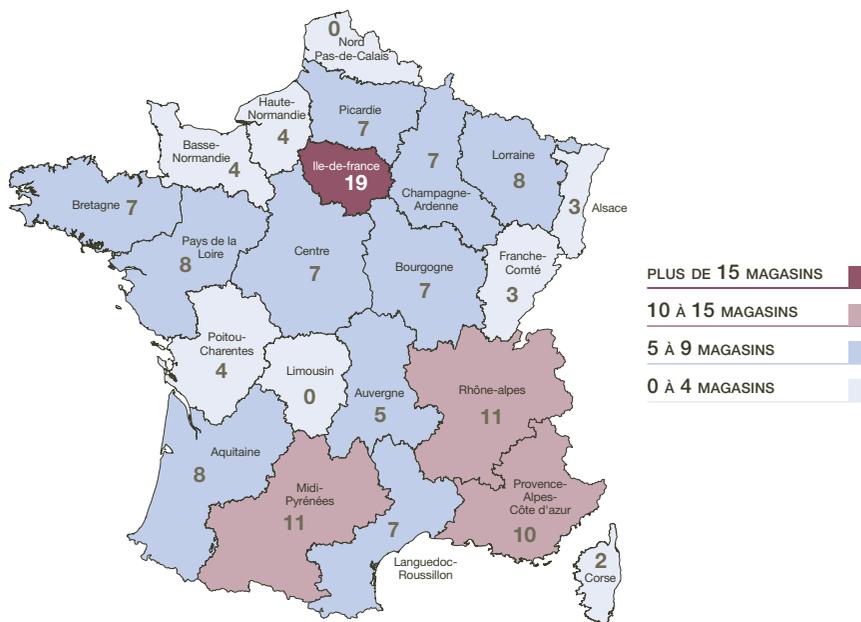
Plus de 20 000 produits sont référencés en magasins, dont 80 % disponibles immédiatement. Les magasins ont une surface de vente moyenne de 3 500 m², hormis en Italie et en Croatie, où, sous l'enseigne Emmezeta, 20 magasins d'une surface moyenne de 8 000 m² proposent, outre l'offre Conforama, des produits textiles et du bazar.

Conforama anime l'intégralité de son offre par des promotions régulières sous la forme de 15 à 25 campagnes de catalogues ou prospectus chaque année selon les pays.

⁽¹⁾ Source : IPEA.

⁽²⁾ Sources : GFK et Conforama.

Carte des implantations de Conforama en France
Nombre de magasins gérés en propre par région



ramma

Environnement concurrentiel

Conforama occupe la deuxième position sur un marché mondial de l'équipement du foyer très fragmenté. Ses principaux concurrents, différents selon ses pays d'implantation, sont des grandes surfaces spécialisées (Mediamarkt, Ikéa, But, Darty, etc.), des grands magasins ou des hypermarchés. Conforama se singularise par son offre multistyle, le lancement de gammes aux goûts des clients locaux et l'adaptation de son concept d'un pays à l'autre. L'enseigne figure depuis plusieurs années en tête du classement français des « marques de confiance » pour la catégorie ameublement ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Source : enquête annuelle du Reader's Digest.

Stratégie

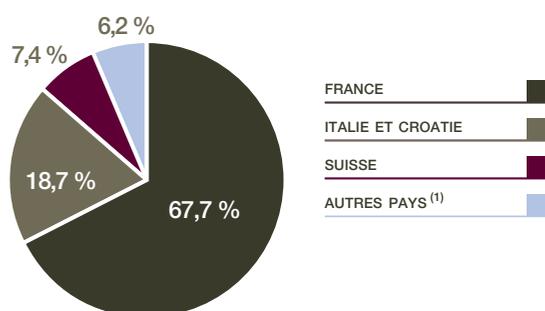
Réaffirmer le positionnement de discounteur

Depuis février 2005, Conforama renforce son image de discounteur, réaffirmant ainsi sa vocation initiale, avec une nouvelle signature publicitaire : « Bien chez soi, bien moins cher ». Cette signature est relayée au travers des médias ainsi qu'en magasins. Parallèlement, un travail de fond s'opère sur la structuration de l'offre produits, avec un renforcement des premiers prix sur les segments les plus pertinents, une redéfinition du positionnement des Top Confo (produits présentant le meilleur rapport qualité/prix) et le développement des marques propres.

Moderniser l'enseigne et mettre à niveau le parc de magasins

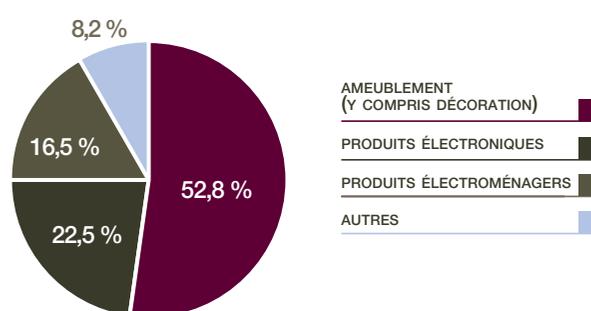
Conforama accélère le programme de rénovation de son parc de magasins à travers la mise en place d'une approche pragmatique et moins onéreuse se déclinant en trois actions : parcours client réétudié, simplification du mobilier et optimisation des surfaces allouées aux différentes familles de produits. 57 magasins sont d'ores et déjà au nouveau concept. 20 magasins supplémentaires le seront en 2006, dont 17 en France. Parallèlement, les travaux d'adaptation de l'offre produits aux tendances s'intensifient, de même que le renforcement de l'offre de l'enseigne sur les segments de marché en forte croissance (nouvelles technologies, cuisines, etc.). Conforama améliore également son niveau de service sur l'accueil, la disponibilité produits, le temps d'attente au retrait des marchandises et le lancement de nouveaux services payants. En 2005, Conforama a ouvert en France deux nouveaux magasins, à Saint-Brice en mai et à Morsbach en juin, et poursuivi son chantier de modernisation.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par zone géographique



⁽¹⁾ Espagne, Portugal, Luxembourg, Pologne.

Répartition du chiffre d'affaires 2005 par catégorie de produits



Confo

Renforcer les positions à l'international

Conforama renforce ses implantations à l'international, avec pour objectif de se classer dans les trois premières enseignes de distribution dans chaque pays où l'enseigne est déjà implantée. L'organisation a été sensiblement modifiée en 2005 : la Suisse, le Portugal, la Pologne et l'Espagne ont été regroupés au sein d'une même direction afin de mieux identifier et mettre en œuvre les leviers de croissance, tout en partageant les meilleures pratiques de chaque pays. En 2005, Conforama a ouvert quatre magasins à l'international : deux en Espagne (Málaga en avril et Barakaldo en mai) et deux en Suisse (Emmen en mars et Saint-Gall en août). En Italie, un magasin Emmezeta a été transformé en Conforama au printemps à Sassari, en Sardaigne. Mutation réussie, ce format associé à une offre Conforama classique un rayon bazar inspiré d'Emmezeta. Les tous premiers résultats dépassent les attentes de l'enseigne. Conforama poursuivra en 2006 le développement de ce concept avec une ouverture prévue à Naples et la transformation prochaine du magasin Emmezeta à Affi (Vérone).

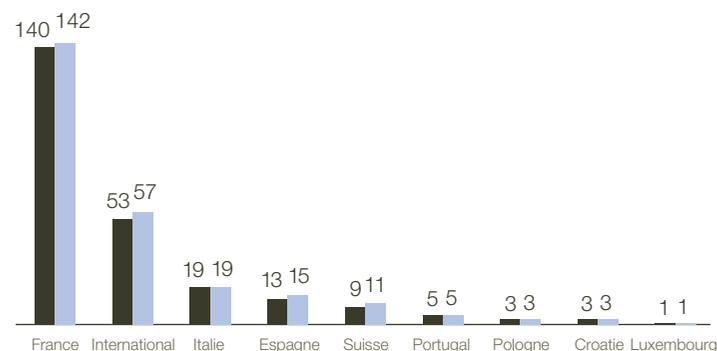
Optimiser le sourcing, l'achat et les flux de marchandises

En 2005, Conforama a poursuivi la montée en puissance de sa centrale d'achats. L'enseigne a réorganisé sa fonction achats depuis 2003 pour renforcer sa compétitivité prix, améliorer sa rentabilité et diversifier sa gamme de produits. Six bureaux sont désormais actifs à Paris, à Milan, à Varsovie, à Bucarest, à Ho Chi Minh Ville et à Shenzhen. Aujourd'hui, 11 % des achats de meubles de l'enseigne viennent d'Asie et 7 % d'Europe de l'Est. Conforama développe les synergies internationales – produits développés en commun, premier prix – et lance une démarche permettant de mieux transformer les gains d'achats en gains de marge et de mieux piloter les prix de vente. Parallèlement, Conforama met en place un nouveau schéma directeur logistique afin d'optimiser les délais d'approvisionnement, les coûts logistiques et la disponibilité des produits. C'est ainsi que le dispositif logistique a été profondément remanié et modernisé en 2005 avec l'ouverture de deux nouvelles plates-formes en France (Onnaing et Satolas), sur 71 000 m², et en Suisse avec la nouvelle plate-forme logistique de Niederbipp (30 000 m²). Pour atteindre ses objectifs ambitieux, Conforama adapte ses systèmes d'information et met en place les structures nécessaires à l'évolution de ses métiers.

Une enseigne responsable et solidaire

Conforama poursuit sa stratégie de développement durable avec notamment le lancement d'un programme d'éco-conception de produits blancs (en partenariat avec L'ADEME, PPR Purchasing et Electrolux) et le développement du transport fluvial pour ses marchandises au cours de l'année.

Nombre de magasins

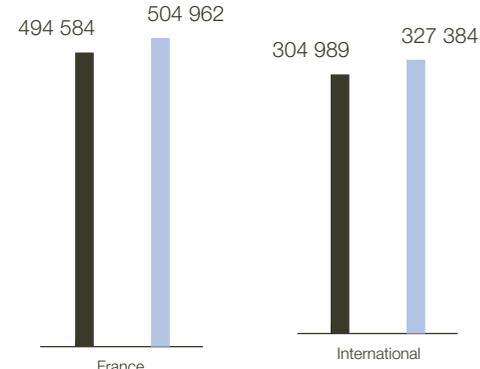


TOTAL 2004 HORS AFFILIÉS : 193

TOTAL 2005 HORS AFFILIÉS : 199

Affiliés au 31 décembre (2004, 2005) : 47

Surface de vente hors affiliés (en m²)



TOTAL 2004 : 799 573 m²

TOTAL 2005 : 832 346 m²

ramma

Résultats

En 2005, Conforama a réalisé un chiffre d'affaires de 3 140 millions d'euros, en progression de 1,4 % par rapport à 2004, en dépit d'un contexte de pressions concurrentielles accrues et d'une conjoncture économique défavorable. En France, principal marché de Conforama, l'activité a progressé de 2,7 %, avec notamment un développement significatif de la fréquentation en magasins et un poids renforcé des activités électrodomestiques. À l'international, l'activité recule de 1,2 %, sous l'effet de la baisse de chiffre d'affaires en Italie (51,2 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international), reflet d'une conjoncture très déprimée. Hors Italie, l'activité à l'international progresse de 2,8 %.

Le résultat opérationnel courant s'est établi à 177 millions d'euros, soit 5,6 % du chiffre d'affaires. Il enregistre d'une part le poids de charges nouvelles liées à la modification du mode d'exploitation de plusieurs magasins en Italie, désormais en location, et d'autre part la hausse sensible des frais logistiques liés à la mise en place du nouveau dispositif logistique destiné à renforcer l'efficacité et la compétitivité de l'enseigne.

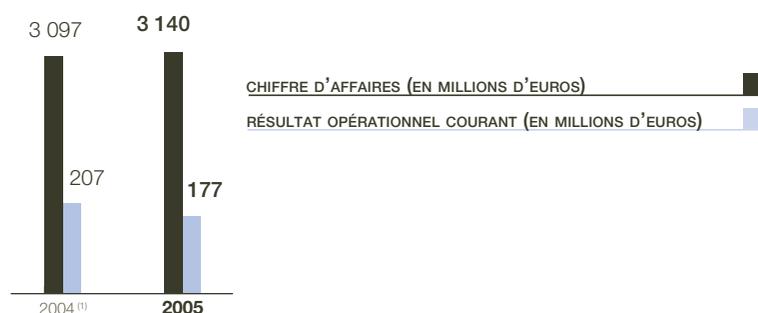
Perspectives 2006

Début 2006, Conforama a renforcé son leadership en France en annonçant le rachat de Sodice Expansion, le premier franchisé de l'enseigne, qui exploite 14 magasins dans le nord de la France avec un effectif de près de 1 000 personnes. Cette acquisition aura un effet positif sur les résultats de Conforama dès 2006. Conforama consolide ainsi son réseau en complétant sa couverture du territoire national. En France, le nombre de magasins directement exploités passe désormais à 156 pour une surface de vente de 552 000 m².

À l'international, trois nouveaux magasins ouvriront en 2006 : un en France (Nice), un en Suisse (Villeneuve) et un en Italie (Naples), tandis que les travaux de rénovation du parc de magasins seront poursuivis.

À l'automne 2006, Conforama prévoit d'inaugurer une nouvelle plate-forme logistique en Île-de-France (Châtres-en-Brie en Seine-et-Marne) pour une surface supplémentaire de 65 000 m². Parallèlement, plusieurs nouvelles antennes de sourcing seront établies en Asie (Indonésie, Pakistan, etc.) pour poursuivre la diversification des approvisionnements de l'enseigne.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS.

CFAO

2 034

M€ de chiffre d'affaires en 2005

167

M€ de résultat opérationnel courant en 2005

10 586

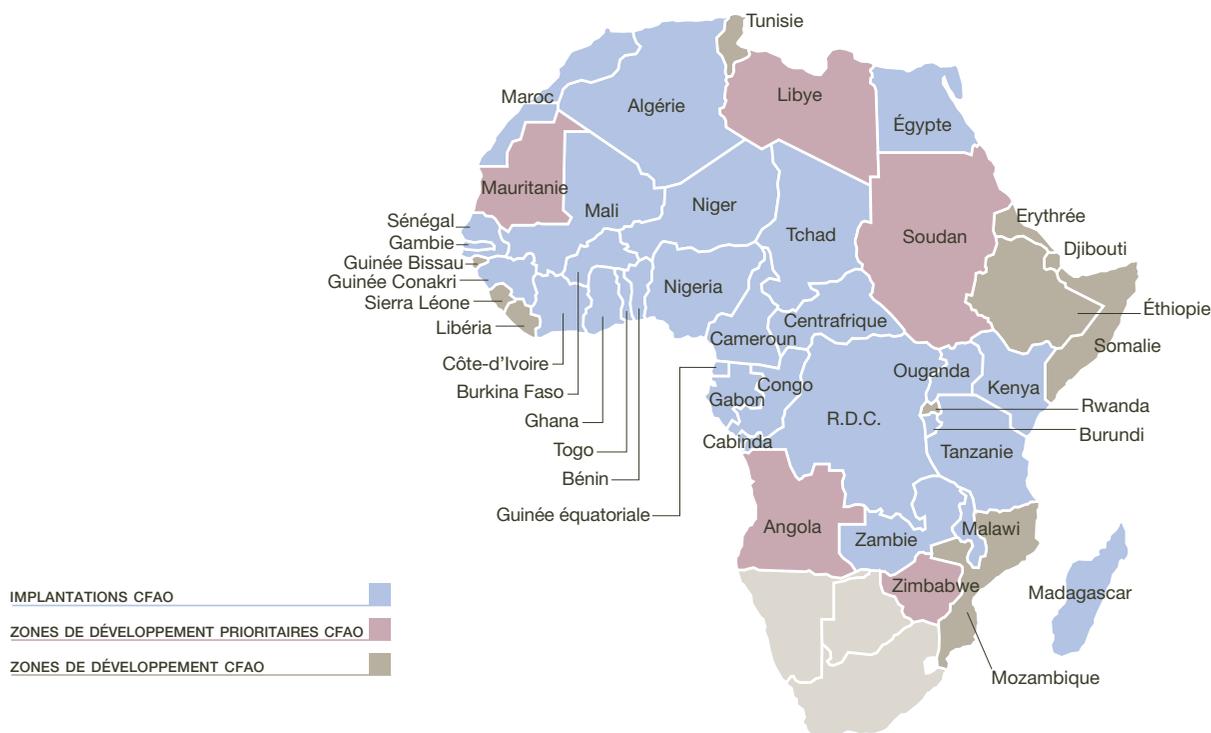
collaborateurs à fin 2005

- N° 1 de la distribution automobile et de produits pharmaceutiques en Afrique et dans les DOM-TOM
- Acteur majeur dans la distribution des nouvelles technologies
- Une présence dans 30 pays d'Afrique et 6 DOM-TOM
- 128 filiales et 273 sites
- 42 500 véhicules neufs vendus en 2005
- 15 000 pharmacies livrées chaque jour soit 45 boîtes par seconde

Concept commercial

CFAO distribue des produits de marques internationales reconnues dans trois métiers principaux : l'automobile (51 % de son chiffre d'affaires 2005), la santé (31 %) et les nouvelles technologies (6 %). L'enseigne est également active dans la production et la distribution de produits de consommation courante. Dans chacune de ses activités, CFAO s'appuie sur des équipes de professionnels dédiées. Ses 10 586 collaborateurs évoluent au sein de 128 filiales et 273 sites. Présent sur le continent africain depuis plus d'un siècle, CFAO est aujourd'hui implanté dans 30 pays d'Afrique (71 % de son chiffre d'affaires) et 6 DOM-TOM.

Carte des implantations de CFAO en Afrique



Environnement concurrentiel

Avec 42 500 véhicules neufs vendus et 1 039 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2005, CFAO est le leader de la distribution automobile en Afrique (hors Afrique australe). CFAO est le distributeur des plus grands constructeurs automobiles mondiaux tels que Toyota, PSA Peugeot Citroën, Renault/Nissan, General Motors, Daimler Chrysler ou Ford.

CFAO est également le premier groupe de distribution pharmaceutique sur le continent africain et dans les DOM-TOM, avec un chiffre d'affaires de 638 millions d'euros en 2005 et 38 % du marché de la répartition pharmaceutique en Afrique subsaharienne.

CFAO a enfin l'ambition de devenir un acteur majeur des nouvelles technologies en Afrique. Son activité dédiée, CFAO Technologies, se positionne comme « intégrateur de solutions » en informatique, télécommunications, réseaux et bureautique. Pour ce faire, CFAO Technologies représente les leaders mondiaux du secteur : IBM, Lenovo, Cisco, Oracle, Siemens, Motorola, Sharp et Otis. En 2005, CFAO Technologies a réalisé un chiffre d'affaires de 115 millions d'euros.

Sans réel concurrent de sa taille sur le continent africain, CFAO offre à chacun de ses clients, dans chacun de ses métiers, son professionnalisme, son savoir-faire, ainsi que des standards de qualité internationaux.

Carte des implantations de CFAO dans le monde



CFAO

Stratégie

Une croissance pertinente

De 2000 à 2005, CFAO a conduit une politique ambitieuse de croissance de son activité tant par la création d'entreprises nouvelles qu'au travers d'acquisitions. Sur cette période, CFAO s'est implanté dans 13 nouveaux pays et a vu son chiffre d'affaires progresser de 63 %. Sur les dix dernières années, CFAO a connu une remarquable période de croissance et de rentabilité : son chiffre d'affaires et son résultat opérationnel courant ont plus que triplé. Cette performance souligne la pertinence de sa stratégie d'investissement, y compris dans des pays réputés à risque. À la base de ce succès, une solide maîtrise de la matrice risque/rentabilité associée à une diversification tant géographique que professionnelle.

Développement des positions en Afrique méditerranéenne et en Afrique de l'Est

Un des axes prioritaires de la stratégie de développement de CFAO, à moyen terme, se situe sur les marchés d'Afrique méditerranéenne, du Maroc à l'Égypte. En automobile, CFAO a négocié des accords de distribution exclusive avec General Motors et DAF au Maroc, et en Algérie pour les marques Opel, Chevrolet, Isuzu et DAF. Sur ces deux pays, l'activité a ainsi progressé de 69,9 % en 2005. Pour sa part, Eurapharma, la filiale santé de CFAO, a conquis en trois ans 12 % du marché privé égyptien de la répartition pharmaceutique. En 2005, l'activité d'Eurapharma dans ce pays a connu une progression de 31,4 %. Quant à CFAO Technologies, l'enseigne a enregistré une croissance de 24,2 % de son chiffre en Algérie. À moyen terme, CFAO a pour ambition de réaliser le quart de son chiffre d'affaires dans les pays d'Afrique méditerranéenne, contre 16,6 % aujourd'hui. Parallèlement, CFAO souhaite renforcer ses positions en Afrique anglophone, à l'est notamment.

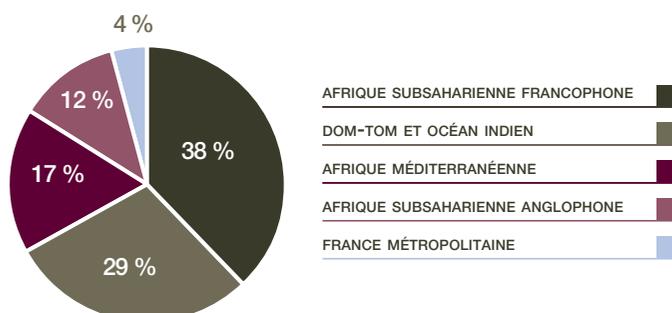
CFAO : une marque de confiance et de qualité sur ses marchés

Distributeur des plus grandes marques mondiales, CFAO affiche sa différence par son offre de services « avant et après-vente » performants, par ses investissements opérationnels permanents (show-rooms, magasins, entrepôts, ateliers, équipements, systèmes d'information, etc.) et par sa chaîne d'approvisionnement capable de fournir rapidement des marchés éloignés des centres de production. Désireux d'offrir une image différenciante, CFAO a mobilisé ses équipes sur l'amélioration de la qualité du service clients, tandis que de nouveaux outils et méthodes de travail se mettaient progressivement en place. CFAO a ainsi créé une Charte qualité automobile dans l'ensemble de son réseau de concessions. Les filiales ayant atteint les objectifs fixés se voient « certifiées » par CFAO.

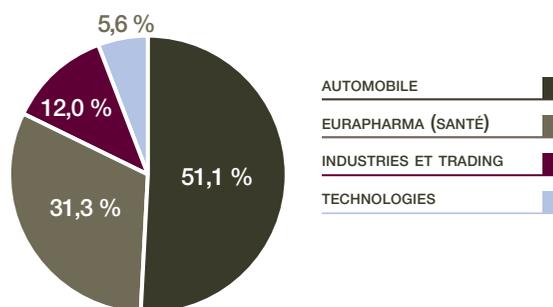
Une entreprise socialement responsable

CFAO ne peut concevoir son rôle d'acteur économique sans y ajouter un engagement fort de responsabilité sociale. L'entreprise a ainsi créé, en octobre 2002, l'association CFAO Solidarité, dont les actions portent en priorité sur l'éducation et la formation professionnelle, la santé et l'hygiène, et plus particulièrement sur la lutte contre le sida.

Répartition du chiffre d'affaires économique ⁽¹⁾ 2005 par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2005 par secteur d'activité



⁽¹⁾ Y compris les sociétés mises en équivalence.

Résultats

CFAO a réalisé un chiffre d'affaires de 2 034 millions d'euros en 2005 soit une progression de 9,4 %, en dépit de difficultés politiques et économiques, notamment en Côte-d'Ivoire et au Cameroun. La distribution automobile a progressé de 9,3 %, la pharmacie de 9,8 % tandis que CFAO Technologies poursuivait son développement à un rythme soutenu, avec une hausse de 20,8 % de l'activité. Les activités « industries et trading » ont progressé à un rythme de 4,2 %.

Le résultat opérationnel courant enregistre une progression de 5,2 % à 167 millions d'euros, portée par les excellentes performances réalisées en Afrique méditerranéenne.

Faits marquants 2005 et perspectives

L'année 2005 a été marquée par la poursuite de la croissance organique de CFAO.

L'activité automobile a progressé de 69,9 % en Afrique méditerranéenne. L'activité en Afrique francophone subsaharienne a été stable par rapport à 2004 du fait des reculs enregistrés au Cameroun et en Côte-d'Ivoire dans un contexte économique et politique difficile. À noter la progression de 36,4 % de l'activité au Gabon. En 2005, de nombreuses concessions, conçues selon les standards automobiles européens et entièrement tournées vers la satisfaction du client, ont été renouvelées, notamment au Mali et au Maroc. Une acquisition réalisée au Maroc a permis à CFAO d'enrichir son portefeuille de marques avec DAF trucks.

Le pôle santé a inauguré une nouvelle plate-forme logistique à Rouen et a doté sa filiale martiniquaise d'un outil de répartition pharmaceutique automatisé.

De son côté, CFAO Technologies a fait évoluer son organisation afin de concentrer ses ressources au plus près de ses clients. Ainsi, le pilotage des 21 pays et des 10 filiales du pôle technologies est désormais réalisé par cinq centres de compétences régionaux qui regroupent les ressources les plus avancées. CFAO a également continué en 2005 à améliorer la qualité du service clients dans l'ensemble de ses pôles.

En 2006, CFAO a pour ambition de poursuivre une croissance forte de son activité par le développement des activités existantes tout en complétant ses positions dans des marchés à fort potentiel.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



⁽¹⁾ Retraité de l'impact des normes IFRS.

Autres activités

Kadéos

- N° 1 français et européen du chèque et de la carte-cadeau
- 30 % du marché français du chèque-cadeau (ventes aux particuliers et aux entreprises)
- Plus de 70 enseignes partenaires
- 335 millions d'euros de chèques et cartes-cadeaux émis en 2005
- Plus de 13 000 clients sur le marché des entreprises
- 82 collaborateurs en France et à l'étranger au 31 décembre 2005

Concept commercial

Créé en janvier 2000, Kadéos conçoit et commercialise une très large gamme de chèques et cartes-cadeaux utilisables dans plus de 70 enseignes, dont 40 exclusives. Kadéos joue pleinement les synergies entre les enseignes du groupe PPR (Fnac, Printemps, Conforama, Redcats et leurs filiales), tout en développant les partenariats avec des enseignes extérieures dans des univers spécifiques (Thomas Cook pour les voyages, Go Sport pour le sport, Toy'R'Us pour le jouet, Jean-Louis David pour le bien-être, etc.). Le chèque et la carte-cadeau Kadéos répondent ainsi à toutes les envies : culture, mode, maison, informatique et loisirs. Ils sont vendus et utilisables dans plus de 1 000 points de vente et 3 000 relais-colis en France, mais également sur Internet et en vente par correspondance. Kadéos est présent dans six pays européens : France, Italie, Espagne, Belgique, Luxembourg et Portugal.

Environnement concurrentiel

Kadéos est devenu en moins de trois ans le n°1 français et européen du chèque-cadeau. L'enseigne intervient sur deux marchés : le B to B avec les comités d'entreprises et les directions, et le B to C avec les particuliers. Les entreprises ont depuis longtemps adopté le chèque-cadeau afin de récompenser et stimuler leurs collaborateurs et leurs partenaires. De leur côté, les comités d'entreprise sont également très réceptifs à ce geste cadeau pour Noël, les mariages, les fêtes des mères et des pères, les naissances, les départs à la retraite, etc. Kadéos réalise 70 % de son activité sur le marché du B to B, qui concerne plus de 200 000 entreprises et 30 000 comités d'entreprise⁽¹⁾. Le marché des particuliers (B to C) est, quant à lui, en plein développement et devrait connaître une très forte croissance dans les années à venir. Une étude réalisée par le Cabinet Deloitte en 2005 faisait apparaître que plus d'un tiers des Français souhaitait recevoir à Noël des chèques-cadeaux. Le chèque et la carte-cadeau s'avèrent, en outre, le cadeau le plus approprié pour un nombre croissant d'acheteurs français (53 %) qui attendent la dernière minute pour faire leurs achats de Noël. En 2005, Kadéos a émis pour 98 millions d'euros de chèques et cartes-cadeaux auprès des particuliers en France et à l'international. L'enseigne représentait ainsi plus de 55 % du marché B to C en France.

Stratégie

Un positionnement de pionnier sur un secteur en pleine croissance

Kadéos a lancé en avril 2005 sur le marché français, une nouvelle carte-cadeau multienseigne à la Fnac, au Printemps, à La Redoute, chez Made in Sport, Citadium, Madélios, Conforama, Orcanta, Surcouf, sur fnac.com et sur redoute.fr. Destinée à remplacer le chèque-cadeau sur le marché de la vente aux particuliers, la carte-cadeau Kadéos présente de nombreux avantages tels que la vente en libre-service, une utilisation multicanale (Internet, téléphone et magasins), une sécurisation accrue et un format plus moderne. Confortant le positionnement de pionnier du Groupe, cette nouvelle carte augmente de plus de 10 % le potentiel des ventes de Kadéos. Sur le marché B to B, 2005 a vu le lancement du chèque Kadéos culture, premier chèque multienseigne dédié aux produits et lieux culturels et destiné aux comités d'entreprise.

⁽¹⁾ Source : Dun & Bradstreet.

Poursuite du développement européen

En pleine croissance, le marché européen du chèque-cadeau est très loin d'avoir atteint sa maturité. Le Royaume-Uni est le pays le plus avancé en la matière mais reste encore très loin derrière les États-Unis et le Japon, référence mondiale avec plus de 10 milliards d'euros de chèques-cadeaux vendus par an. Des études récentes font état d'un engouement croissant de pays (Belgique, Pays-Bas, Irlande, France, Allemagne et Royaume-Uni), qui ont classé le chèque-cadeau dans le « Top Five » des cadeaux souhaités fin 2005 ⁽¹⁾.

Afin d'asseoir son leadership en Europe et bénéficier du très fort développement à venir, Kadéos a élargi dès 2003 le périmètre d'acceptation de son chèque-cadeau à d'autres pays tels que l'Espagne, l'Italie, le Portugal, le Luxembourg ou la Belgique. D'ici à cinq ans, Kadéos a pour objectif de réaliser 20 % de son activité hors de France.

Résultats

Kadéos est une structure transversale de gestion de l'activité chèque-cadeau des enseignes de PPR. En 2005, le chiffre d'affaires qui correspond aux commissions reçues lors de l'émission, la distribution et la transformation des chèques s'est élevé à 19 millions d'euros, en croissance de 23,2 %.

Faits marquants 2005 et perspectives

En 2005, Kadéos a lancé une campagne de communication sans précédent, afin de conforter sa position de leader. Pendant 10 semaines à partir d'octobre, l'enseigne a occupé les écrans publicitaires de M6, afin d'accompagner le lancement de la carte-cadeau sur le marché des particuliers, sur une période représentant 30 % des ventes annuelles de Kadéos. Un dispositif presse a complété cette campagne.

L'année 2005 a également été marquée par le succès du test de distribution du chèque-cadeau Kadéos dans le réseau de La Poste. Suite à ce test fructueux, Kadéos et La Poste ont mis en place début 2006 un partenariat de distribution des différentes cartes-cadeaux Kadéos, que La Poste proposera à ses clients dès le mois de juin dans ses 3 500 bureaux répartis à travers la France.

2006 verra également l'arrivée de nouvelles fonctionnalités liées à la carte-cadeau et le lancement de ce produit sur le marché B to B.

Orcanta Lingerie

Concept commercial

Créée en 1996, la chaîne de lingerie Orcanta exploite 64 boutiques en France. Orcanta Lingerie invite ses clientes dans un univers chaleureux, résolument actuel, conçu comme un appartement privé. L'enseigne propose, avec trois niveaux de gamme, les meilleurs modèles des grandes marques de lingerie, renouvelés en permanence. L'offre s'articule autour de quatre familles de produits : la corsetterie, la lingerie de jour et de nuit, le bain et les accessoires.

Résultats et perspectives

Le marché de la lingerie, en décroissance sur l'année 2005, est un secteur particulièrement concurrentiel, sur lequel Orcanta se distingue à travers une offre multimarque et haut de gamme, au cœur des tendances, servie par une qualité de service reconnue. En 2005, le chiffre d'affaires d'Orcanta s'est établi à 49 millions d'euros. Orcanta a poursuivi ses efforts d'amélioration de ses résultats, en renforçant la qualité du service et du conseil et en effectuant un travail en profondeur sur ses assortiments et ses marges. L'enseigne a, par ailleurs, renforcé ses partenariats avec les grandes marques de lingerie via le lancement de modèles exclusifs, et a créé une nouvelle offre produits accessoires. En 2006, Orcanta envisage l'ouverture de nouvelles boutiques et le développement du canal Internet.

⁽¹⁾ Source : étude 2005 du Cabinet Deloitte.

Responsabilité sociale

- 70 La démarche RSE du groupe PPR
 - 70 Une organisation dédiée à la démarche RSE
 - 70 Le Code de conduite des affaires du groupe PPR
 - 71 La fiabilisation du reporting social et environnemental

- 72 Les collaborateurs
 - 73 L'emploi
 - 75 L'univers de travail et le développement personnel
 - 78 La diversité et l'égalité des chances
 - 82 La libre expression et le dialogue social

- 84 La gestion des risques, de la santé et de la sécurité
 - 84 L'obtention de certifications internationales
 - 85 Des instances garantes de la gestion des risques, de la sécurité et de la santé
 - 85 Des politiques de prévention innovantes chez les enseignes

- 88 L'environnement
 - 88 La fiabilisation des données du reporting environnemental
 - 89 La consommation de matières premières
 - 92 La logistique et le transport

et environnementale (RSE)

- 98 La production de déchets
- 100 La consommation d'énergie
- 103 La consommation d'eau

- 104 Les partenaires commerciaux
 - 104 Intégrer la responsabilité sociale et environnementale dans la politique achats du Groupe
 - 107 Sensibiliser, former à la démarche de responsabilité sociale et environnementale et partager les bonnes pratiques

- 108 Les clients et les consommateurs
 - 108 Garantir des produits sûrs et de qualité
 - 111 Sensibiliser les clients du Groupe et offrir des produits intégrant les enjeux sociaux et environnementaux

- 113 Les actionnaires

- 114 Encourager l'engagement citoyen
 - 114 Les axes d'action de SolidarCité
 - 115 Des projets transversaux au niveau du Groupe
 - 117 Des projets spécifiques au niveau des enseignes

La démarche RSE

Le premier élément structurant de la formalisation de la politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) de PPR a été la création de SolidarCité en 2001, association destinée à susciter et à poursuivre les initiatives dans ce domaine. L'année 2004 a été consacrée à l'identification des enjeux de la politique RSE du Groupe et à leur mise en cohérence avec les actions menées par les enseignes ⁽¹⁾. Le groupe PPR s'est doté d'un cadre de référence pour inscrire sa démarche RSE, avec l'élaboration en 2004 et le déploiement à l'ensemble des managers du Groupe en 2005, d'un Code de conduite des affaires structuré par parties prenantes : collaborateurs, clients et consommateurs, partenaires commerciaux, environnement, communautés locales et marchés financiers. L'année 2006 sera consacrée à la détermination de politiques RSE propres à chaque enseigne dans le respect des engagements du Groupe.

Une organisation dédiée à la démarche RSE

Mis en place en 2003, le service de responsabilité sociale et environnementale de PPR est rattaché au Directeur des ressources humaines, membre du Comité exécutif. Il a pour missions de définir la politique RSE du Groupe, d'être le garant de son application, de faire respecter le Code de conduite des affaires, d'accompagner et de coordonner les enseignes dans leur politique et leurs plans d'actions.

Au niveau des enseignes, les managers de « Responsabilité sociale et environnementale » ont la responsabilité du déploiement de la démarche RSE du Groupe et de la réalisation d'actions environnementales et sociales spécifiques à leurs activités.

Plusieurs réseaux relatifs à la responsabilité sociale et environnementale ont été créés (réseau développement durable, réseau déchets d'équipements électriques et électroniques, réseau transport, réseau relations fournisseurs, etc.) permettant de mutualiser les projets et les ressources.

Le Code de conduite des affaires du groupe PPR

Face à l'émergence de nouveaux enjeux éthiques tels que le respect des droits humains chez ses fournisseurs, PPR a souhaité actualiser sa Charte éthique créée en 1996 et lui conférer un cadre d'engagement et de responsabilité plus large. À cet effet, le Code de conduite des affaires a été élaboré en 2004 et déployé en sein du Groupe en 2005. Ce Code témoigne des convictions du Groupe en matière d'éthique et de ses engagements auprès de ses parties prenantes.

Un Code structuré par partie prenante

Le Code de conduite des affaires du groupe PPR est structuré par partie prenante, c'est-à-dire par public interne et externe concerné par les activités du Groupe. Il synthétise une vision exhaustive et cohérente des engagements que prend PPR vis-à-vis de ses collaborateurs, ses clients et ses consommateurs, ses partenaires commerciaux, son environnement, ses communautés locales et les marchés financiers.

Un déploiement en cascade

Le processus de déploiement du Code de conduite des affaires a débuté en octobre 2004 lors de sa présentation aux principaux responsables de PPR réunis à Lisbonne pour la Convention du Groupe. En parallèle, 70 consultations de Comités d'entreprise en France ou de structures équivalentes à l'étranger ont été réalisées entre l'automne 2004 et le printemps 2005.

Le dispositif de déploiement en cascade a débuté en 2005 grâce aux 150 « Ambassadeurs du Code », managers opérationnels ou membres des ressources humaines nommés dans chaque enseigne, spécifiquement formés pour pouvoir eux-mêmes former les managers du Groupe, chaque manager devant à son tour sensibiliser ses équipes. Des kits d'information et d'animation ont été réalisés en huit langues et une plate-forme de travail collaborative sur Internet a été mise en place pour aider les managers dans ce déploiement. À fin 2005, le Code de conduite des affaires a été déployé dans l'ensemble du Groupe.

⁽¹⁾ Premier niveau d'information sectorielle définie dans la note 2.20 de l'annexe aux comptes consolidés et désignant une enseigne ou une marque pour le Groupe (Printemps, Redcats, Fnac, Conforama, CFAO pour l'activité Distribution ; Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent et YSL Beauté pour l'activité Luxe).

du groupe PPR

La création d'un Comité éthique pour la responsabilité sociale et l'environnement (CERSE)

L'élaboration du Code de conduite des affaires s'est accompagnée au niveau du Groupe de la mise en œuvre d'un Comité éthique pour la responsabilité sociale et l'environnement (CERSE), structure de conseil, de suivi et d'écoute, garant du respect des engagements du Groupe. Rassemblant une dizaine de membres, un représentant par enseigne, quatre membres du siège de PPR ainsi qu'un expert indépendant et extérieur au Groupe, le CERSE peut être sollicité par tout collaborateur ou toute personne extérieure au Groupe. Une adresse e-mail spécifique et confidentielle a été mise en place à cet effet. Le CERSE se réunit en moyenne tous les deux mois, en fonction de l'actualité des saisines.

La mise en place d'un réseau de proximité avec les collaborateurs de Correspondants éthiques

Choisis pour leur connaissance de l'enseigne et leur réputation d'intégrité, des « Correspondants éthiques » ont spécialement été formés dans les enseignes et au siège de PPR pour rendre compte, en toute confidentialité, de toutes les sollicitations des collaborateurs relatives au Code de conduite des affaires et assurer pleinement leur mission d'accompagnement du respect du Code.

La fiabilisation du reporting social et environnemental

Des indicateurs de performance environnementale et sociale ont été définis dès 2003 en application de la loi française sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) portant sur les données environnementales et sociales et selon certaines recommandations du *Global Reporting Initiative* (GRI) ⁽¹⁾. Ces indicateurs visent à qualifier et suivre les progrès de la démarche RSE du Groupe. Deux plates-formes électroniques ont été créées en 2004 pour accueillir l'outil de reporting social et environnemental. L'année 2005 a principalement été consacrée à l'optimisation du reporting, à la fiabilisation des données permettant de calculer les indicateurs de performance, ainsi qu'à l'élargissement du périmètre. En 2005, PPR a été classé parmi les entreprises « leaders » en termes de qualité des informations et de conformité avec les exigences de la loi NRE, alors qu'en 2003 le Groupe était positionné dans la catégorie « débutants » ⁽²⁾.

Le reporting environnemental

Le reporting environnemental étant relativement récent au sein du Groupe, PPR a principalement orienté son action en 2005 vers la fiabilisation de la remontée des informations, avec notamment l'élargissement du périmètre des données et la mise en place de fiches de reporting pour les données qualitatives. Les éléments spécifiques du reporting environnemental sont explicités dans la partie dédiée à l'environnement.

Le reporting social

Pour le reporting social, une étape a été franchie en 2005 avec le déploiement d'un nouvel outil de collecte et de consolidation des données. Cet outil permet à 141 correspondants de saisir directement les données de leur périmètre sur une même application, permettant d'assurer la cohérence des données, avec un accès immédiat aux définitions communes des différents indicateurs à renseigner. Le taux de remplissage des données est suivi tout au long de la campagne de reporting et des niveaux intermédiaires de validation ont été mis en place. Les données publiées dans le présent document couvrent 99,7 % des effectifs inscrits au 31 décembre 2005 sur le périmètre de consolidation du Groupe, exception faite des indicateurs en équivalent temps plein et des données sur les embauches et les promotions qui sont hors Afrique et couvrent donc 88,1 % du périmètre. Les données 2004 ont été calculées sur le même périmètre de consolidation.

Les engagements du Groupe

La démarche du groupe PPR en matière de RSE se structurant par partie prenante, ce document propose un découpage similaire pour relater des programmes stratégiques et des actions des enseignes les plus pertinents pour l'année 2005. Les éléments qui y figurent ne constituent pas un exposé exhaustif.

⁽¹⁾ Guide international de reporting environnemental et social.

⁽²⁾ Source : Groupe Alpha Études.

Les collaborateurs

84 316

effectifs inscrits au 31 décembre 2005

54,1 %

de femmes dans les effectifs inscrits au 31 décembre 2005

82,2 %

de non-managers dans les effectifs inscrits au 31 décembre 2005

37,3 ans

est l'âge moyen des effectifs inscrits en CDI

8,7 ans

d'ancienneté moyenne des effectifs inscrits en CDI

36,6 heures

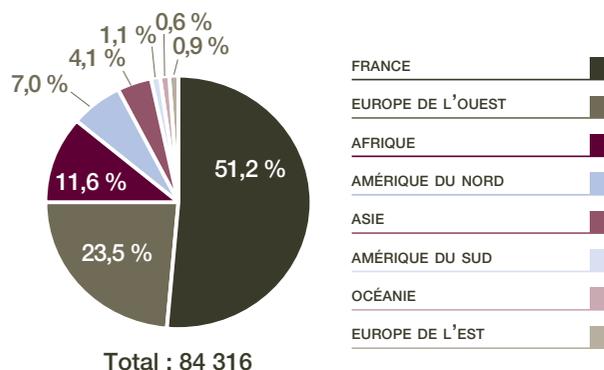
de durée hebdomadaire moyenne du travail

En 2005, PPR s'est fixé comme ambition d'être un Groupe de référence vis-à-vis de ses relations internes (collaborateurs, candidats à un futur emploi, etc.) et externes (clients, fournisseurs, actionnaires, etc.).

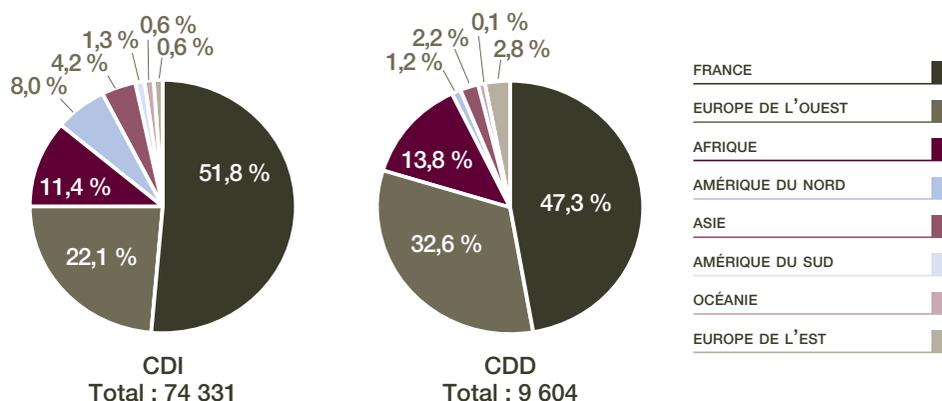
Dans chacune des deux activités de PPR, le Luxe et la Distribution, les défis collectifs à relever demandent à l'ensemble des collaborateurs un niveau de performance professionnelle élevé. Pour relever ce défi, PPR déploie une politique de ressources humaines conjuguant le développement des compétences internes, la mobilité et une meilleure visibilité de son ambition à l'égard de ses différents publics.

En 2005, le Groupe et ses enseignes ont poursuivi leur stratégie de déploiement de leur « Marque Employeur » en vue d'offrir une meilleure visibilité sur les opportunités offertes par le Groupe.

Répartition par zone géographique des effectifs inscrits au 31 décembre 2005



Répartition par zone géographique des CDI et CDD inscrits au 31 décembre 2005



Sur un effectif inscrit de 84 316 collaborateurs à fin 2005, 12 732 sont inscrits à temps partiel, soit 17,1 % des inscrits en CDI. 82 % d'entre eux sont des femmes et 95,8 % sont des non-managers.

Le nombre mensuel moyen de travailleurs intérimaires en équivalent temps plein est de 3 753 en 2005 (hors Afrique).

Pour tous les graphiques chaque zone géographique inclut les pays suivants : **Europe de l'Ouest** : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Finlande, Grande-Bretagne, Grèce, Italie, Luxembourg, Monaco, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède et Suisse ; **Europe de l'Est** : Croatie, Estonie, Pologne et Roumanie ; **Amérique du Nord** : Canada et États-Unis ; **Amérique du Sud** : Aruba, Brésil, Guyane, Martinique, Guadeloupe et Saint-Martin ; **Afrique** : Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte-d'Ivoire, Égypte, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée équatoriale, Kenya, Madagascar, Malawi, Mali, Maroc, Maurice, Niger, Nigeria, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Réunion, Sénégal, Tanzanie, Tchad, Togo et Zambie ; **Océanie** : Australie, Nouvelle-Calédonie, Nouvelle-Zélande et Polynésie Française ; **Asie** : Chine, Corée, Dubaï, Guam, Hong Kong, Inde, Bangladesh, Japon, Singapour, Malaisie, Taïwan, Turquie et Vietnam.

L'emploi

Attirer et recruter

- 33 944 nouvelles embauches en 2005 (hors Afrique), dont 56,8 % de femmes
- 2 146 CDD transformés en CDI
- 84,0 % des managers recrutés en CDI (contre 83,5 % en 2004)
- 36,6 % des non-managers recrutés en CDI (contre 35,0 % en 2004)
- 674 contrats en alternance

Pour attirer et recruter les meilleurs talents, PPR a poursuivi la communication de ses activités et de ses offres en France et à l'international. En 2005, le Groupe a recruté 13 413 collaborateurs en contrat à durée indéterminée (CDI) et 20 531 en contrat à durée déterminée (CDD). Les enseignes du Groupe sont peu confrontées à des difficultés de recrutement. Les quelques difficultés rencontrées sont essentiellement liées à des contraintes linguistiques (notamment en Belgique, en Asie, en Europe de l'Est ou en Suisse), à la recherche de compétences techniques (notamment à la Fnac) ou d'expériences dans des métiers spécifiques (le luxe ou la vente à distance).

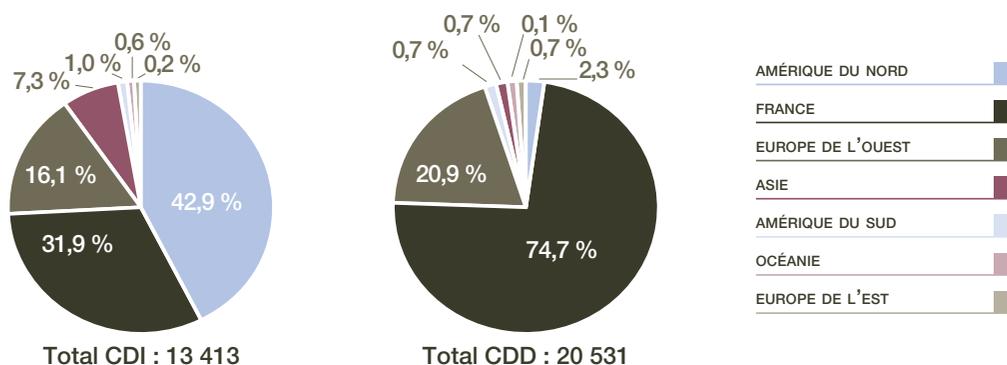
L'internationalisation et l'optimisation de l'outil d'e-recrutement

PPR a développé un outil d'e-recrutement, www.peopleatppr.com, disponible en France, en Espagne et aux États-Unis et, depuis 2005, en Suède, au Royaume-Uni et au Portugal. Sur l'ensemble du périmètre concerné, et pour 1 400 postes, PPR a pu collecter plus de 105 000 candidatures. Grâce à la nouvelle version réalisée en avril 2005, la fréquentation du site n'a cessé de croître au cours de l'année, atteignant au mois d'octobre plus de 20 000 visites.

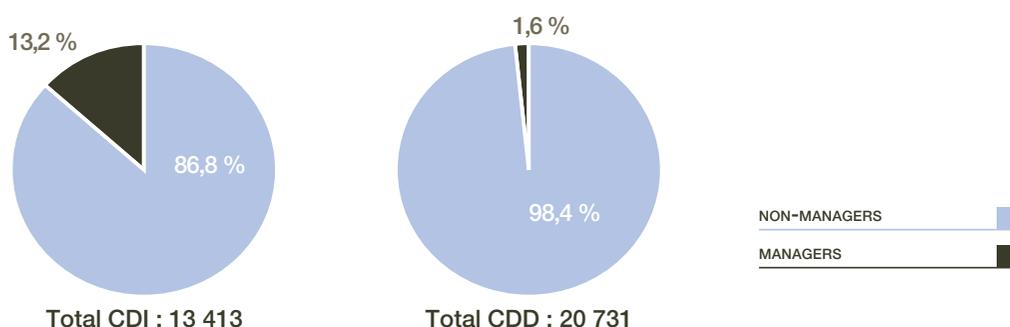
Tisser des relations durables avec les écoles

Au-delà d'une communication globale de son ambition et de ses opportunités d'emploi, PPR a poursuivi une politique dynamique de relations écoles, en multipliant les contacts privilégiés avec les écoles définies comme partenaires pour chacune des enseignes du Groupe. PPR a ainsi participé à des échanges et à des rencontres, dans le cadre de forums et de conférences dites métiers. Les étudiants ont ainsi pu découvrir les besoins du Groupe et la diversité des parcours professionnels grâce à l'intervention d'experts venus témoigner de leur expérience professionnelle.

Répartition par zone géographique des embauches en CDI et CDD en 2005 (hors Afrique)



Répartition managers / non-managers des embauches en CDI et CDD en 2005 (hors Afrique)



Accompagner et reclasser

- **Turn over global : 19,5 % des effectifs mensuels moyens en CDI (13,1 % hors États-Unis où le contexte contractuel est spécifique)**

PPR mène une politique visant à conserver les talents en adéquation avec ses activités. Le Groupe se doit également de faire face aux évolutions internes ou externes de ses activités liées à la conjoncture économique, aux attentes des clients et aux défis de la concurrence. Des réorganisations, des déménagements de sites, des fermetures ou des cas d'inaptitude peuvent conduire les enseignes du Groupe à repositionner certains de leurs collaborateurs.

Pour accompagner ces mutations, PPR s'appuie naturellement sur sa politique de mobilité complétée par le déploiement en France d'un dispositif particulier, la Coordination emploi, visant à accompagner et faciliter le reclassement de ses collaborateurs concernés par ces mutations.

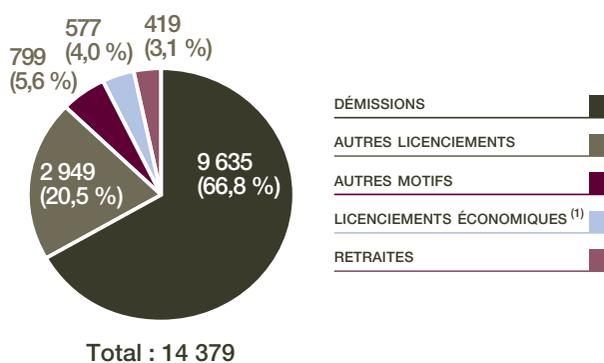
En 2005, 73,6 % des collaborateurs concernés par ces mutations ont retrouvé un emploi au sein ou à l'extérieur de PPR (contre 67,2 % en 2004). 58,0 % ont été reclassés dans le Groupe (contre 53,9 % en 2004) avec, en moyenne, une offre valable de reclassement par collaborateur dans le Groupe.

La Coordination emploi

Créé en 1999, la Coordination emploi fédère les représentants des enseignes en charge du recrutement en France, qui se réunissent en groupes de travail une fois par mois. Elle agit sur les réseaux internes, diffuse les postes vacants, engage des suivis personnalisés, organise des voyages de reconnaissance, etc.

Afin de dynamiser ce dispositif et favoriser le repositionnement interne des collaborateurs, le Comité exécutif de PPR a décidé en juillet 2005 la mise en œuvre du « gel temporaire et géographique des recrutements externes » dès la fin de l'année. Cette décision montre la volonté de PPR de progresser sur la mobilité interenseigne et de faire jouer la solidarité emploi au sein du Groupe.

Répartition des départs de CDI en 2005 par motif de départ (hors Afrique)



⁽¹⁾ Il s'agit notamment de plans de restructuration en France (Boucheron, La Redoute, Fnac Services), aux États-Unis (Redcats) et en Belgique (Fnac).

Échanger et sensibiliser lors des Journées mobilité et emploi

Outre les groupes de travail, la Coordination emploi organise également depuis 2002 les Journées mobilité et emploi avec le Club développement ressources humaines. En 2005, une Journée mobilité et emploi a été organisée à Nantes en présence de 57 managers opérationnels et responsables ressources humaines des enseignes de PPR sur ce bassin d'emploi, pour privilégier la mobilité interenseigne et plus largement les sensibiliser à l'égalité des chances.

L'univers de travail et le développement personnel

Être un Groupe de référence, c'est aussi pour PPR l'engagement de faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, d'assurer un processus de formation continue, de développer la mobilité, d'évaluer la contribution individuelle aux résultats et de rétribuer cette contribution.

Intégrer et former

- 1,71 % de la masse salariale alloué à la formation en 2005
- 885 008 heures de formation en 2005 (hors formation à la sécurité)
- 76,9 % des effectifs formés en 2005 ont été des non-managers

Réussir l'intégration des collaborateurs

Les enseignes du Groupe ont développé des journées d'intégration à l'attention des nouveaux collaborateurs français et internationaux destinées à leur présenter le périmètre du Groupe, la richesse de ses métiers et la diversité des parcours professionnels.

75 % des collaborateurs du Groupe estiment que les nouveaux embauchés se sentent rapidement intégrés au sein de leur entreprise (contre 72 % en 2003) (Source : Enquête d'opinion interne des salariés 2005).

Former les collaborateurs et développer leurs compétences

Dans le cadre de la formation interne développée au sein de l'UniverCité PPR, le Groupe propose à ses dirigeants issus des différentes enseignes des programmes de formation riches et variés, en français et en anglais, sur les thèmes notamment du management ou de l'approfondissement des connaissances financières.

Les enseignes développent également leurs propres programmes de formation.

Ainsi, le Printemps a mis en place en 2005 le projet « Ulysse », un programme de formation interne au poste de responsable de rayon. D'une durée de 18 à 24 mois, il offre la possibilité à une vingtaine de vendeurs et de vendeuses d'être promus. Initié par une journée d'intégration et une présentation des tuteurs qui les guideront pendant toute leur formation, le programme prévoit une phase intermédiaire de validation de potentiels par la Direction des ressources humaines en juillet 2006.

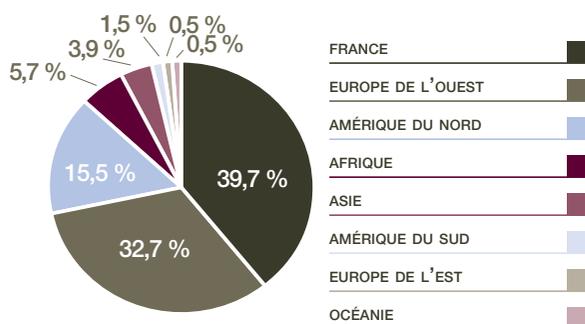
Pour conforter son expertise métier, Redcats a renforcé son école « Speed » (*Specific Education*) et construit de nouveaux programmes, notamment sur l'apport de connaissances du canal Internet.

Pour sa part, la Fnac a développé un véritable processus de formation continue, permettant notamment à certains collaborateurs de pouvoir valider leurs acquis professionnels, favorisant ainsi la reconnaissance d'un savoir-faire et développant leur employabilité. La Fnac accompagne ses collaborateurs dans toute la phase préparatoire, les conseille, les aide si nécessaire dans le choix de formations complémentaires. En 2005, le projet Validation des acquis de l'expérience a été étendu à l'ensemble des régions de France, en collaboration avec l'Éducation nationale : sur 61 candidats présentés, 52 ont obtenu leurs diplômes.

Développer les réseaux internes

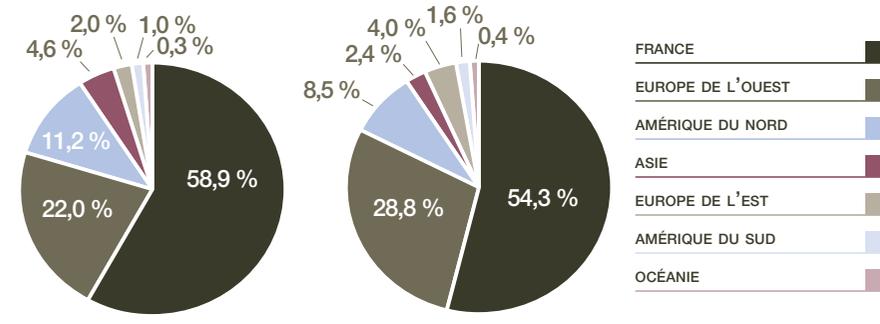
Au-delà de l'apport théorique de connaissances lors de ces formations, le groupe PPR encourage et développe de nombreuses opportunités de rencontres interenseignes entre professionnels. La création et l'animation de clubs par communauté de métiers, tels que finance et ressources humaines, permettent le partage des bonnes pratiques entre les enseignes et l'apport d'expériences réussies.

Répartition des effectifs formés par zone géographique en 2005



Total : 40 018 effectifs formés

Répartition des non-managers hommes / femmes devenus managers en 2005 par zone géographique (hors Afrique)



Femmes Total : 304

Hommes Total : 247

Bouger et évoluer

Offrir en priorité à ses collaborateurs de nouvelles opportunités de développement, élargir leur portefeuille de compétences, leur offrir la possibilité de découvrir un métier au sein d'une autre culture ou d'un autre pays, tels sont les engagements de mobilité du groupe PPR.

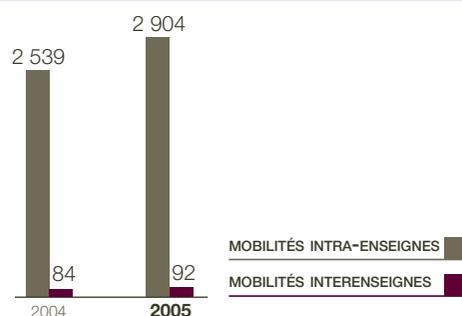
Organiser et encourager la détection de potentiels

Chaque année, un dispositif interne permet d'échanger sur les mobilités potentielles et les profils des candidats internes, en premier lieu au sein de chaque enseigne, puis de façon consolidée au niveau du Groupe. Pour faciliter la détection de candidats internes potentiels, des Clubs développement ressources humaines sont organisés chaque mois dans les enseignes. Lors de ces sessions, chaque représentant d'enseigne communique sur son vivier de candidatures potentielles en vue d'organiser des rencontres facilitant les échanges interenseignes. Des Comités de carrières sont également organisés chaque année pour identifier les talents et les compétences dans chaque enseigne avec une consolidation au niveau du Groupe. Les postes de dirigeants bénéficient également de ce processus et des plans de succession potentielle sont formalisés chaque année. Ainsi, 62 % des membres du Leadership Group, représentant les 150 principaux dirigeants de PPR, sont issus de ce processus de promotion interne.

Privilégier la mobilité interne

La politique de mobilité développée au sein de chaque enseigne, le déploiement d'un intranet dédié « Moovenet » et les nouvelles offres internationales ont permis en 2005 d'élargir le champ des opportunités de développement professionnel à un nombre croissant de collaborateurs. En organisant leur propre sélection de postes selon différents critères proposés par « Moovenet » et en toute confidentialité, les collaborateurs peuvent découvrir en avant-première les offres d'emplois en France et à l'international, en général 5 à 15 jours avant l'ouverture aux candidatures externes. À noter l'initiative du Printemps qui a choisi de communiquer autour de ses filières métiers, favorisant ainsi la connaissance des parcours possibles et des passerelles envisageables pour chacun des collaborateurs. En 2005, 2 904 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité intra-enseigne et 92 d'une mobilité interenseigne, soit une augmentation de 12 % sur la mobilité totale par rapport à 2004.

Mobilités des effectifs intra et interenseignes des effectifs



Évaluer et développer

Le processus d'évaluation des collaborateurs est un élément clé de la dynamique d'évolution de ces derniers.

L'entretien annuel d'évaluation

Si le processus de Comité de carrières permet d'offrir des parcours professionnels variés, c'est parce qu'il repose sur une consolidation des entretiens annuels d'évaluation, source précieuse d'un échange constructif sur la contribution de chacun à la performance collective et au plan d'actions à mettre en œuvre sur l'année à venir. L'enquête d'opinion interne 2005 apporte une analyse complémentaire de cet outil managérial, puisque 65 % des collaborateurs ayant répondu ont bénéficié d'un tel entretien dans les 12 mois précédents l'étude, chiffre comparable à 2003. Des actions seront engagées dans les enseignes pour optimiser l'utilisation de ces entretiens. En 2005, le Printemps a souhaité ajouter un entretien intermédiaire pour l'ensemble de son encadrement.

Un centre de compétence pour les managers

50 jeunes managers inscrits en 2005 au programme de développement « Development Center » ont pu mieux cerner leurs atouts professionnels et construire avec le Groupe des plans individualisés de développement professionnel.

L'évaluation des dirigeants

Les dirigeants du Groupe bénéficient quant à eux d'un outil d'évaluation complémentaire, appelé le « 360° Feedback », leur permettant de disposer, tous les deux ans, d'une perception croisée de leur management (par leurs collaborateurs, leurs équipes, leurs supérieurs, leurs pairs) et de définir leurs axes de développement individuels.

Rétribuer et associer

Les rémunérations des collaborateurs de PPR sont fixées selon les règles de chacune des enseignes, exceptées celles des membres du Leadership Group représentant les 150 principaux dirigeants, qui font l'objet d'une politique générale Groupe.

Des outils communs et fédérateurs sont cependant déclinés dans toutes les enseignes : la carte collaborateurs, l'actionnariat salarié, les programmes de stock-options et la rémunération des managers du Leadership Group.

La carte collaborateurs du pôle Distribution

Elle permet l'accès à des conditions d'achat privilégiées dans toutes les enseignes de Distribution du Groupe pour chaque collaborateur PPR du pôle Distribution. Elle est également valable pour les collaborateurs retraités, les conjoints des salariés ou la personne de leur choix. Depuis 2005, la carte collaborateurs est utilisable en Suisse, en Belgique et au Luxembourg.

La carte collaborateurs du pôle Luxe

Elle permet l'accès à des conditions d'achat privilégiées pour l'ensemble des produits des marques du Luxe du Groupe pour les collaborateurs PPR du pôle Luxe.

L'actionnariat salarié

PPR a lancé le plan d'actionnariat salarié « Value in Action » (VIA) en 2000 dans 15 pays. 37 337 salariés ont souscrit à VIA en 2000, 31 949 en France et 5 388 hors de France, dans le cadre d'une augmentation de capital de 800 000 actions. L'année 2005 a marqué la fin de la période de blocage des avoirs pour l'ensemble des dispositifs VIA. Au 30 décembre 2005, 12 471 souscripteurs restent directement ou indirectement, selon les pays, actionnaires de PPR par l'intermédiaire de ces véhicules d'investissement VIA.

Les stock-options

Des attributions de stock-options sont décidées tous les ans par le Conseil d'administration de PPR. En 2005, cette politique a été complétée par l'attribution d'actions gratuites aux salariés bénéficiaires de stock-options basés en France. Au total, 495 managers ont bénéficié de cette politique de rémunération à long terme. Trois plans d'options portant sur 394 230 options aux prix de 78,01 euros, 78,97 euros et 85,05 euros, ainsi qu'un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur 23 133 actions, ont été attribués en 2005.

La rémunération des dirigeants du Leadership Group

Le salaire fixe est complété par une rémunération variable, représentant 30 % du salaire fixe si les objectifs sont atteints. Cette rémunération variable dépend pour 60 % au maximum d'objectifs financiers et pour 40 % au minimum d'objectifs non financiers comme l'innovation, le management ou le leadership. Elle est ensuite modulée de plus ou moins 20 % en fonction de la mise en œuvre par chaque manager des six attitudes PPR⁽¹⁾.

Les couvertures complémentaires santé, prévoyance et retraite :

- Les couvertures complémentaires santé et prévoyance en France : afin de réagir à l'augmentation structurelle et tendancielle des frais de santé et anticiper la mise en place des mesures de la loi française Douste-Blazy relative à l'assurance-maladie, les couvertures complémentaires santé et prévoyance France ont fait l'objet, en 2005, d'une réflexion au sein de chaque enseigne et d'un appel d'offre lancé par PPR. Cet appel d'offre a permis de s'appuyer sur la taille du Groupe pour les négociations des tarifs d'assurance et de gestion des dispositifs, les prises de décisions s'effectuant au niveau des entreprises de fait des spécificités des régimes de santé et de prévoyance de chacune. Le processus a donné lieu à des révisions de garanties (amélioration de la couverture de certaines populations, responsabilisation accrue de la consommation médicale, etc.) et à l'amélioration des conditions de financement des régimes (renégociation des taux, renforcement des comptes de participation aux bénéfices) en vue d'offrir aux salariés de PPR des couvertures compétitives et pérennes.
- Des contrats de retraite complémentaire par capitalisation (article 83 du Code général des impôts) ont été mis en place à partir de 2001 pour les cadres français des enseignes Printemps, Fnac, Conforama et PPR Holding.

Les accords de participation ou d'intéressement

La majorité des collaborateurs français de PPR bénéficient d'une redistribution des bénéfices de leur entreprise sous forme de participation ou d'intéressement aux résultats. Ces dispositifs sont, dans le cadre des règlements applicables, régis par des accords propres aux entreprises du Groupe qui précisent les modalités de calcul des montants versés à chaque salarié. Les critères de répartition des montants versés sont usuellement le salaire et le temps de présence du salarié.

⁽¹⁾ PPR promeut et encourage six attitudes managériales de nature à créer les meilleures conditions de réussite d'équipe : voir vrai ; maîtriser la complexité ; parler vrai ; avoir le sens du temps ; porter l'ambition au plus haut ; réussir ensemble.



La participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise est un dispositif légal et obligatoire en France, pour toute entreprise de plus de 50 salariés. Le calcul des droits est effectué en fonction d'une formule répartissant une fraction du bénéfice réalisé, légale ou dérogatoire – précisée le cas échéant par accord. L'intéressement est un dispositif français facultatif, mis en place par accord dans certaines enseignes du groupe PPR afin d'intéresser les salariés aux résultats et/ou aux performances de leur entreprise.

L'épargne salariale

La majorité des sociétés du Groupe en France bénéficient de Plans d'épargne entreprise (PEE) destinés à recevoir, le cas échéant, la participation, l'intéressement, les versements volontaires des salariés et l'abondement éventuel des entreprises. La plupart des enseignes de PPR ont choisi de proposer à leurs salariés des Fonds communs de placement d'entreprises (FCPE) dédiés ou multientreprises afin de placer ces sommes et de bénéficier d'exonérations fiscales sous réserve de respect de conditions de blocage.

Des initiatives menées par les enseignes

Grâce aux plans d'actions mis en place par les différentes enseignes du Groupe pour expliquer la structure de la rémunération, tel que le programme « Orizon » à la Fnac, la perception des collaborateurs sur la rémunération, mesurée lors de l'enquête d'opinion interne de PPR, a progressé de quatre points en 2005.

« Orizon » à la Fnac

La Fnac souhaite donner une plus large visibilité sur l'ensemble des éléments qui composent la rémunération de ses collaborateurs en France. Au travers d'un nouveau support, baptisé Orizon, sont détaillées et explicitées les composantes individuelles de la rémunération directe et complémentaire de l'année 2005. Orizon sera remis en 2006 à chaque collaborateur et deviendra désormais l'occasion d'un rendez-vous annuel qui permettra de faire le point sur l'année qui vient de s'écouler, mais aussi d'anticiper certaines évolutions de l'année suivante.

La diversité et l'égalité des chances

Convaincu que la diversité et l'égalité des chances sont des moteurs d'intégration sociale, d'innovation et de performance, PPR s'est doté d'une politique de gestion de l'intégration de toutes les composantes qui constituent la société civile : sexe, âge, diversité des origines et handicap.

Les axes fondateurs structurant de la gestion de la diversité et de l'égalité des chances

La diversité s'est inscrite comme un axe stratégique du groupe PPR depuis 2004.

L'organisation décentralisée du Groupe implique que chaque enseigne s'approprie ce sujet et détermine les actions qui lui sont propres, relatives à tous les aspects de la diversité. Ainsi, Conforama travaille avec des établissements de formation implantés dans les quartiers sensibles, Redcats accueille en entreprises des collégiens de près de 30 nationalités différentes lors de l'opération « Un collégien, un jour, un métier », tandis que la Fnac accueille en contrat de professionnalisation des jeunes en situation de handicap.

Afin de favoriser cette démarche, des engagements et des premières mesures ont été pris au niveau du Groupe en France. Les éléments fondateurs de la politique de diversité sont :

Un principe inscrit dans le Code de conduite des affaires du groupe PPR

Le Code de conduite des affaires de PPR rappelle dans ses principes relatifs aux collaborateurs du Groupe que PPR doit : « *respect et équité (...) favorisant leur développement, fournir un cadre de travail respectueux des droits de l'homme, de la législation sociale (...) et à ne tolérer ni discrimination, ni intimidation, ni harcèlement sur le lieu du travail* ». Distribué à l'ensemble des collaborateurs du pôle Distribution et accessible sur le site Internet dédié à la RSE, le Code de conduite des affaires de PPR respecte les engagements pris par le Groupe lors de la signature de la Charte de la diversité. De plus, si des collaborateurs devaient être victimes du non-respect de la politique de diversité, ils ont la possibilité de saisir le Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale (CERSE) du groupe PPR.

La signature de la Charte de la diversité

En 2004, PPR fait partie des premiers signataires de la Charte de la diversité. Initiée et présentée en France par l'Institut Montaigne, un club de réflexion fondé par Claude Bébéar (AXA) et par l'Association française des entreprises privées (AFEP) présidée par Bertrand Colomb (Lafarge), cette Charte a été créée suite à la publication du rapport « Les oubliés de l'égalité des chances », rédigé par la journaliste Laurence Méhaignerie et Yazid Sabeg, chef d'entreprise.

En mai 2005, François-Henri Pinault a réaffirmé son engagement et celui de PPR en faveur de la diversité en signant à son tour la Charte signée par son prédécesseur. PPR s'engage ainsi à sensibiliser et former ses dirigeants et ses collaborateurs impliqués dans les proces-

sus de ressources humaines à : respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination ; refléter la diversité de la société française ; communiquer auprès des collaborateurs l'engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité ; en faire un objet de dialogue avec les représentants du personnel ; et inclure dans son rapport annuel un chapitre descriptif de son engagement.

L'impulsion de SolidarCité

Mobilisant les collaborateurs et les enseignes du groupe PPR dans leurs actions de solidarité et de cohésion sociale depuis 2001, l'association SolidarCité a fait de l'égalité des chances son thème central et fédérateur (voir page 114). Financée par le Groupe et ses enseignes, SolidarCité s'appuie sur une structure permanente et 500 bénévoles réguliers. Elle privilégie des partenariats inscrits dans la durée avec d'autres associations, institutions et ONG.

La création et la politique de la Mission Handicap

Groupe de travail interenseigne et pluridisciplinaire, la Mission Handicap se réunit autour d'un chef de projet dédié pour échanger sur les meilleures pratiques, définir et décider des orientations et des engagements communs concernant l'emploi des personnes handicapées. Un des objectifs de la Mission Handicap est d'atteindre un taux d'emploi de collaborateurs handicapés en France de 6 % d'ici fin 2008, contre 3,2 % en 2004, lorsque celle-ci a été créée (taux calculés sur la base de la loi française de 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées). Fondée sur les enseignements du diagnostic mené en 2004 au sein du pôle Distribution, la politique définie par la Mission Handicap s'articule autour de quatre axes : la communication sur le handicap pour faire tomber les idées reçues, les actions d'insertion de nouveaux collaborateurs, les actions de maintien dans l'emploi et le développement du recours au secteur protégé.

Des partenariats avec des organismes dédiés et reconnus pour leurs actions

Pour promouvoir et mettre en place un management de la diversité et de l'égalité des chances, PPR a fait le choix de s'engager volontairement auprès de partenaires reconnus en France pour leur action dans ces domaines. PPR a conclu deux partenariats successifs avec l'Association française pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph), au travers d'une convention d'actions en 2004 et d'une convention politique le 1^{er} mars 2005 pour une durée de deux ans.

En juin 2005, une convention de partenariat d'un an a été signée avec l'Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (AFIJ). Cette association a pour objectif de faciliter et améliorer l'insertion professionnelle des étudiants et des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur issus notamment de l'immigration, des zones urbaines sensibles ou en situation de handicap. Dans le cadre de cette convention, PPR s'engage notamment à faire parvenir à l'AFIJ les profils de postes offerts dans le Groupe, à examiner les candidatures transmises par ledit organisme et à recevoir en entretien les candidats dont le profil correspond au poste à pourvoir, et une partie des jeunes diplômés dont le profil ne correspond pas, afin de les faire progresser dans la technique d'entretien.

Au-delà de son adhésion à l'IMS-Entreprendre pour la Cité depuis 2000, PPR a souhaité mener en 2005 un diagnostic portant sur la diversité culturelle et l'égalité homme / femme. Développé et mené au Printemps, à la Redoute, à la Fnac, chez Conforama et chez CFAO par les experts d'IMS-Entreprendre pour la Cité, le diagnostic a permis de faire le point sur les pratiques des enseignes du Groupe, d'engager une démarche de progrès en matière de non-discrimination et de gestion de la diversité, et de sensibiliser les collaborateurs de PPR sur ce sujet.

Une mobilisation pour la diversité partagée avec les managers

En 2005, PPR a élaboré des actions de sensibilisation autour de la diversité. Près de 360 nouveaux managers, participant aux journées d'intégration de PPR des 14 avril, 23 juin et 16 septembre 2005, ont bénéficié d'une information sur les engagements du Groupe concernant l'égalité des chances. 57 managers du bassin d'emploi Nantais, au cours de la « Journée mobilité et emploi », ont également reçu une information et une sensibilisation via des saynètes réalisées sur mesure par le Théâtre à la Carte.

Les multiples facettes de la diversité chez PPR

L'égalité homme / femme

- **75 % des collaborateurs de PPR en France estiment que les personnes sont traitées de façon équitable quel que soit leur sexe (Étude d'opinion PPR 2005)**

Représentativité des femmes au niveau du Groupe et des instances dirigeantes et managériales

En 2005, les femmes représentaient 54,1 % de l'effectif total du Groupe, contre 54,2 % en 2004.

Compte tenu de l'implantation géographique variée de PPR et de la diversité de ses activités, la représentativité des femmes est variable selon les pays : 77,9 % en Asie, 68,3 % en Amérique du Nord, 62,7 % en Europe de l'Est, 61,7 % en Europe de l'Ouest, 56,5 % en France, 45,6 % en Océanie, 41,7 % en Amérique du Sud et 12,5 % en Afrique.

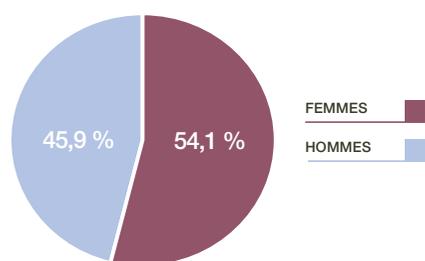
Concernant la sphère managériale, 48,1 % des managers de PPR sont des femmes en 2005, contre 47,6 % en 2004. Sept femmes occupent des fonctions de Président ou de Directeur général au sein du Groupe : Patricia Barbizet, Vice-Président du Conseil d'administration de PPR ; Valérie Hermann, Président-directeur général d'Yves Saint Laurent ; Chantal Roos, Président d'YSL Beauté ; Isabelle Guichot,

Directeur général de Sergio Rossi ; Laurence Danon, Président du Printemps ; Carole Balas, Président-directeur général d'Orcanta et Sylvie Robin-Romet, Président-directeur général de Kadéos. 14 femmes sont membres des sept Comités exécutifs des enseignes et du groupe PPR. Les femmes sont présentes à hauteur de 17 % dans le Leadership Group.

Développement et évolution des femmes au sein du Groupe

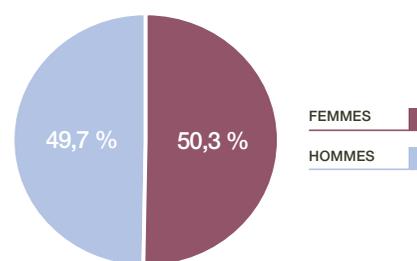
Le poids des femmes dans les embauches réalisées en 2005 est de 56,8 %, contre 59,8 % en 2004. S'agissant des parcours professionnels, 52,2 % des collaborateurs promus en 2005 sont des femmes, chiffre comparable au 54,5 % de 2004, avec notamment une proportion de femmes dans les non-managers promues managers égale à 55,2 %. Concernant le développement des compétences, 42 % des participants au programme « Unext » (*University for the next generation*) réservé au développement du leadership des hauts potentiels et 48 % des participants au programme « Ugrow » de développement personnalisé destiné aux managers étaient des femmes en 2005. Afin de tenir compte des différences de perception entre les hommes et les femmes, PPR a souhaité évaluer lors de l'édition 2005 de l'étude d'opinion interne des résultats différenciés selon le sexe. L'introduction de cette codification nouvelle permettra de définir dans les enseignes des mesures et des plans d'actions idoines.

Répartition hommes / femmes des effectifs inscrits au 31 décembre 2005



Total des effectifs inscrits : 84 316

Répartition hommes / femmes des mobilités en 2005



Total des mobilités : 2 996

Les collaborateurs en situation de handicap

- 963 collaborateurs handicapés dans le Groupe en 2005
- 3,6 % de travailleurs handicapés dans le Groupe en France en 2005, contre 3,3 % en 2004
- 63 % des collaborateurs de PPR en France estiment que les personnes sont traitées de façon équitable quel que soit leur état de santé ou leur handicap (Étude d'opinion PPR 2005)

L'année 2005 a été celle de la mise en œuvre de la politique de la Mission Handicap et de la définition d'un cadre dédié avec la signature d'un nouveau partenariat de deux ans avec l'Agefiph (1^{er} mars 2005 – 28 février 2007) sur le périmètre Printemps, Redcats, Fnac et Conforama. Cette convention contractualise l'embauche de 160 personnes à réaliser au sein du Groupe durant le temps de la convention et la réalisation des différents plans d'actions répondant aux engagements de la Mission Handicap.

Le bilan des embauches et du maintien dans l'emploi

En France, au 30 septembre 2005, le premier bilan des embauches fait état de 90 actions d'insertion, dont 49 embauches telles que définies par l'article 1 de la convention Agefiph (CDI, CDD, intérim et contrat de professionnalisation de six mois et plus). 55 % des collaborateurs touchés par une inaptitude ont été reclassés et une dynamisation des partenariats avec la médecine du travail a été réalisée. Des initiatives originales ont également été menées en 2005 : la Fnac a notamment recruté 12 collaborateurs en contrats de professionnalisation ; Conforama a signé un partenariat avec l'association Handicap zéro (association française d'aide aux personnes aveugles et malvoyantes) visant à traduire les notices des produits de marque propre en braille ; un travail pilote a été initié sur le bassin Lillois avec les médecins du travail salariés de La Redoute et les médecins interentreprises du pôle senior et du pôle enfants-famille. Le Groupe a également signé un avenant à la convention AFJ concernant le public « jeunes diplômés handicapés » donnant lieu à la participation à des forums de recrutements, à la diffusion d'offres de stage ou de premiers emplois. Enfin, en cas d'inaptitude d'un collaborateur, le dispositif de gel des recrutements externes géré par la coordination emploi s'applique.

Informier et sensibiliser autour du handicap

En 2005, la Mission Handicap a élaboré des outils d'information et animé des réunions d'information / sensibilisation dans le cadre d'une communication à un niveau national. La brochure « Partageons l'expérience, multiplions les chances » a été distribuée à près de 12 000 collaborateurs, un cédérom Mission Handicap visant à accompagner concrètement les opérationnels et doté d'une boîte à outils (recrutement, maintien, communication, etc.) a été diffusé auprès de 750 managers concernés. En complément, des affiches informant sur l'engagement de PPR et donnant la possibilité de contacter une *hotline* en toute confidentialité ont été distribuées dans les établissements du Groupe. PPR était également présent aux forums des jeunes étudiants handicapés à Paris le 6 octobre 2005 et à Aix-en-Provence le 14 novembre 2005. La campagne de communication réalisée a permis de sensibiliser les dirigeants, les collaborateurs et les représentants du personnel du Groupe, en s'appuyant notamment sur les supports d'information et de communication existants – journaux internes, intranets, livrets d'accueil, journées d'intégration – qui ont largement relayé la politique du Groupe en matière de handicap.

La diversité des âges

- **67 % des collaborateurs de PPR en France estiment que les personnes sont traitées de façon équitable quel que soit leur âge (Étude d'opinion PPR 2005)**

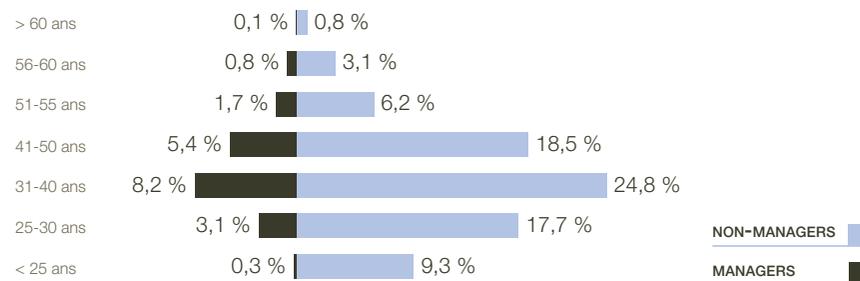
Une nécessité d'appréhender les enjeux du travail de la population dite senior

Pour appréhender l'enjeu que constitue pour les entreprises du Groupe en France l'allongement nécessaire de la durée d'activité avec le vieillissement démographique et la réforme des retraites (réforme Fillon), un groupe de travail interenseigne, interfonction et interâge a été constitué pour analyser la demande de travail des salariés quinquagénaires et sexagénaires et envisager des politiques ressources humaines adaptées. La réflexion a été nourrie par les interventions d'experts indépendants : Serge Volkoff, Directeur du Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail (CREAPT) et Eléonore Marbot, Maître de conférences au Centre national des arts et métiers (CNAM), auteur d'une thèse sur le sentiment de fin de vie professionnelle. À noter que depuis 2003, les résultats de l'étude d'opinion interne de PPR peuvent être analysés par tranche d'âge.

Une synthèse montrant des points communs aux différentes enseignes

En 2005, PPR a missionné Eléonore Marbot pour mener des diagnostics qualitatifs dans les enseignes du Groupe (Printemps, Redcats, Fnac, Conforama et CFAO) au travers de plus 120 interviews. L'analyse de ces diagnostics tourne autour de cinq grands thèmes – l'implication des salariés expérimentés aujourd'hui, la perception de leur travail, la perception de leur manager et du management en général, la perception des politiques ressources humaines, et la vision de l'avenir – et a été restituée aux enseignes en 2005. Elle a permis de faire un état des lieux de la situation et de définir des propositions d'actions. La synthèse des diagnostics montre des similitudes entre les différentes enseignes. Les sources d'implication et de motivation dans le travail que sont l'autonomie, la variété, la valorisation, la reconnaissance de l'expérience et l'absence de discrimination sont essentielles à la bonne perception du travail des seniors. À noter également le rôle clé du management dans le maintien de la motivation, l'erreur de perception sur l'âge effectif de départ à la retraite et la réalité d'une pénibilité physique de certaines activités.

Pyramide des âges 2005



La diversité des origines

- **76 % des collaborateurs de PPR en France estiment que les personnes sont traitées de façon équitable quelle que soit la diversité de leur origine (Étude d'opinion PPR 2005)**

En 2004, la lutte contre les discriminations liées aux origines s'est traduite par un engagement du Groupe au plus haut niveau (Charte de la diversité, principes de diversité et refus de toutes formes de discrimination inscrits dans le Code de conduite des affaires de PPR, contribution au film « Les défricheurs »).

En 2005, l'analyse et la restitution des diagnostics diversité menées par l'IMS-Entreprendre pour la Cité au sein de PPR, Printemps, Redcats, Fnac, Conforama et CFAO a permis d'établir un état des lieux général et un examen au niveau global des processus ressources humaines sous l'angle de la diversité. Des grandes tendances ont été dégagées ; des atouts et points de vigilance ont été identifiés, notamment dans le recrutement, l'intégration et l'évolution professionnelle. Le diagnostic a également consisté en un rapport détaillant pour chaque enseigne l'état des lieux de la diversité dans l'entreprise, l'examen détaillé des pratiques, la mise en avant des atouts, les bonnes pratiques, les axes de travail et les points de vigilance ou freins.

Ayant pour objectif de témoigner de l'intégration réussie au sein du Groupe, le film « Les défricheurs » réalisé par Yamina Benguigui a été diffusé en 2005 dans chacune des enseignes du Groupe. Il a généré des moments de débats autour de quelques thèmes forts : la valeur du travail, l'acceptation des différences comme une richesse, l'intégration dans l'entreprise, les discriminations ou l'égalité des chances. Dans le cadre des actions de promotion de la diversité, Conforama a envoyé 9 317 DVD du film à l'ensemble des collaborateurs des filiales lors des vœux de Christophe Cuvillier, Président-directeur général de Conforama, en janvier 2006. Avant la sortie du film en salle, trois avant-premières ont été organisées avec la projection du film suivie d'un débat au siège social de l'enseigne. De nombreuses actions ont également été menées par les enseignes du Groupe dans le cadre de SolidarCité (voir page 117).

La libre expression et le dialogue social

- **72 % des collaborateurs de PPR estiment être suffisamment informés des performances de leur entreprise, contre 66 % en 2003 (Étude d'opinion PPR 2005)**
- **60 % des collaborateurs de PPR estiment être suffisamment informés des projets de leur entreprise, contre 56 % en 2003 (Étude d'opinion PPR 2005)**

Le groupe PPR a mis en place des outils d'information et d'échange propices à la libre expression et au dialogue.

Informier et partager

L'existence de nombreux canaux d'information et d'instances de dialogues et d'échanges au niveau du Groupe et des enseignes ont été créés pour favoriser les informations de type *Top down* et *Bottom up*.

Les supports d'information au niveau du Groupe et des enseignes

« Le Mag » est un magazine interne trimestriel et bilingue français-anglais diffusé à près de 20 000 collaborateurs. « La lettre des managers » est un support mensuel diffusé via une plate-forme électronique rendant compte des politiques et des actions du Groupe et de ses enseignes dans un registre éditorial de *news*. Le site intranet PPR « Easydoor » dispense les informations du Groupe en temps réel et propose un accès à des plates-formes collaboratives organisées par métier ou projet. Des lettres internes d'information plus spécifiques par métier sont également éditées et partagées telles que « La lettre des Achats » ou « La Veille stratégique et concurrentielle ». Le site Internet www.ppr.com, accessible en interne comme en externe, favorise le partage d'informations. En 2005, un onglet RSE, présentant la démarche de responsabilité sociale et environnementale du Groupe et les actions mises en place par les enseignes, a été créé. Cette partie du site a été conçue de façon à favoriser la lecture par les malvoyants. Par ailleurs, la plupart des enseignes du Groupe possèdent leur propre magazine corporate interne : « YSL Beauté Le Magazine », « Printemps Info », e-letter pour Redcats, « Culture Fnac », « Confo Mag », ou « Contact » pour CFAO. Conforama a également développé son propre site Internet, « Planet Confo », véritable plate-forme d'échanges entre collaborateurs.

L'enquête d'opinion interne « Quel temps fait-il chez vous ? »

Avec pour double objectif de réaliser une photographie du climat social au sein du Groupe et d'orienter les axes de progrès à déployer dans les enseignes, l'enquête d'opinion des collaborateurs de PPR est un véritable outil de pilotage et d'aide à la décision dans l'analyse de la qualité managériale et au suivi des politiques de ressources humaines. C'est aussi une occasion d'échanges entre les collaborateurs et le management. Réalisée tous les deux ans de façon anonyme dans les langues des pays concernés et traitée par un tiers externe, cette enquête d'opinion a été adressée à plus de 60 000 collaborateurs du pôle Distribution en 2005. Elle affiche un taux de participation en 2005 égal à 74 %, contre 70 % en 2003 sur le même périmètre. De nouveaux pays ont été consultés en 2005 : l'Algérie, la Chine, la Croatie, l'Estonie, l'Inde et le Vietnam. L'évolution par rapport à 2003 montre que 72 % des questions sont en progrès, 14 % restent stables et 14 % sont en baisse. L'année 2006 sera consacrée à la communication des résultats auprès des collaborateurs des enseignes et à la définition de plans d'actions identifiés comme axes de progrès et œuvrant pour améliorer la satisfaction des collaborateurs et la progression du management. Une nouvelle étude sera menée en 2007 afin de poursuivre l'évaluation dans le temps de la satisfaction des collaborateurs du Groupe.

La convention ressources humaines 2005

Près de 170 participants, responsables des ressources humaines du Groupe, se sont réunis pendant deux jours en 2005 afin d'échanger et de partager les meilleures pratiques. Un des thèmes traités a été l'innovation des ressources humaines à travers la tenue d'ateliers créatifs.

Échanger et dialoguer

• 318 accords collectifs signés en 2005

En complément des instances de représentation du personnel que sont les Comités d'entreprise ou d'établissement des enseignes le dialogue social au niveau du Groupe en France et en Europe est structuré au sein du Comité de groupe PPR ou du Comité d'entreprise européen.

Les Comités d'entreprise ou d'établissement et les relations collectives dans les enseignes

Fin décembre 2005, 276 Comités d'entreprise ou d'établissement, représentant 1 885 élus, étaient recensés sur le périmètre du Groupe en France. La négociation collective dans les entreprises du Groupe a abouti à la signature d'accords collectifs portant principalement sur la durée et l'organisation du temps de travail, les rémunérations (salaires, intéressement, plan d'épargne, prévoyance, etc.), le statut collectif ou la formation. En 2005, le nombre d'heures de grève s'élève à 51 289. Le premier motif de ces grèves relève de la participation à des mouvements nationaux en France, en Italie et en Belgique, sans lien direct avec l'entreprise. Les autres motifs de grève sont les négociations annuelles obligatoires en France et les restructurations en France et en Belgique.

Le Comité de groupe PPR

Instance française de représentation du personnel, le Comité de groupe PPR est informé sur les orientations stratégiques du Groupe en France et à l'étranger, sur ses enjeux économiques et financiers, et sur ses politiques et actions relevant des ressources humaines. Créé en 1993, le périmètre du Comité de Groupe a évolué et concerne, depuis mars 2005, les sociétés des pôles Distribution et Luxe en France, suite à l'intégration de Gucci Group dans le Comité.

Les 30 sièges composant le Comité sont répartis entre les différents collèges d'élus et entre les organisations syndicales pour le premier collège. Le Comité de groupe PPR se réunit deux fois par an et a notamment abordé en 2005 : la stratégie du Groupe présentée par François-Henri Pinault ; la présentation de la stratégie des enseignes avec notamment la présence des Directeurs des ressources humaines du Printemps et de Conforama ; le bilan de SolidarCité ; le reclassement de collaborateurs ; la présentation de sujets relatifs à la carte collaborateurs, à la politique commerciale de Kadéos ou à l'optimisation des régimes de protection sociale.

Le Comité d'entreprise européen (CEE) PPR

Instance d'information, d'échanges de vues et de dialogue créée en 2000, le Comité d'entreprise européen agit à l'échelle européenne du Groupe en complément des instances nationales existantes. Le CEE est informé ou consulté pour toute question transnationale (au moins deux pays concernés) ayant un impact sur les salariés du Groupe. Son périmètre couvre les sociétés du groupe PPR implantées dans 17 pays d'Europe, issues des pôles Distribution et Luxe, l'intégration de Gucci Group datant de septembre 2005.

Avec pour règle un siège par pays au minimum, le Comité d'entreprise européen est composé de 21 membres et d'un observateur. Les pays représentés sont : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Portugal, la Norvège, la Suède, la Pologne, la Grèce et la Suisse. Le CEE se réunit deux fois par an et a notamment abordé en 2005 les questions liées à l'étude d'opinion des salariés, le point à date de la démarche de responsabilité sociale et environnementale, l'examen et l'analyse des comptes, la présentation des activités et de la stratégie du Groupe par François-Henri Pinault, et la présentation de Gucci Group par son Président.

Le CEE est doté d'un bureau de quatre membres, élus par les membres du Comité, qui se réunit six fois par an pour préparer et analyser les deux réunions plénières annuelles.



La gestion des risques,

5,3 %

d'absentéisme global
en 2005, comparable à 2004

3,6 %

d'absentéisme maladie
en 2005, comparable à 2004

Baisse de

7,8 %

du nombre d'accidents du travail
avec arrêt en 2005

70 504

heures de formation à la santé /
sécurité dispensées dans les enseignes
du Groupe

14 686

collaborateurs formés à la sécurité
en 2005

- **76 % des collaborateurs de PPR estiment que leur espace de travail est un endroit où ils peuvent travailler en toute sécurité (Étude d'opinion 2005), en progression d'un point par rapport à 2003**

Les activités des enseignes de PPR ne comprennent pas de risque RSE direct et majeur. La politique RSE du Groupe a pour objet d'identifier les impacts majeurs de PPR et répondre aux attentes légitimes des différentes parties prenantes du Groupe en matière de prévention. Des organisations spécifiques ont été mises en place au sein du Groupe et de ses enseignes depuis 2003 et des formations relatives à la santé et la sécurité sont également dispensées à l'ensemble des collaborateurs de PPR.

PPR et ses enseignes considèrent comme devoir fondamental d'assurer la santé et la sécurité de leurs collaborateurs. L'objectif de PPR est de déployer des procédures et des programmes d'actions dans les enseignes limitant les risques prépondérants, variables selon les enseignes.

Chaque enseigne mène une politique de gestion des risques, de la santé et de la sécurité qui lui est propre et fonction de l'amplitude des risques potentiels. Il peut s'agir de l'obtention de certifications internationales, de l'existence d'instances spécifiques et/ou d'une politique de prévention basée sur l'identification et la qualification des risques assorties de plans d'actions visant à protéger les personnes et les biens.

En 2005, le nombre d'accidents du travail avec arrêt survenus sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels s'élève à 2 781 (dont un accident mortel dû à un arrêt cardiaque), contre 3 016 au total en 2004.

Par ailleurs, le groupe PPR identifie depuis 2003 les impacts majeurs de ses activités en matière de RSE. Afin de les limiter, il a notamment mis en place des démarches dans les domaines de : la gestion des matières premières et des ressources naturelles (dont l'énergie) ; l'optimisation de la logistique et du transport ; la gestion des déchets et de l'offre de produits. Ces démarches sont décrites dans les pages relatives à l'environnement, aux partenaires commerciaux, aux clients et aux consommateurs.

L'obtention de certifications internationales

La triple certification qualité, sécurité et environnement pour YSL Beauté

Dans la continuité d'une démarche structurée de la gestion des risques, les deux sites de fabrication de parfums et de cosmétiques d'YSL Beauté, situés à Bernay (en Normandie) et à Lassigny (dans l'Oise), visent une triple certification qualité, sécurité et environnement. Un objectif qui devrait être atteint en 2006. Le site de Bernay a renouvelé en juin 2005 ses certifications OHSAS 18001 (sécurité), ISO 9001 (qualité et hygiène) et 14001 (environnement) ; celui de Lassigny est certifié ISO 9001 et devrait être triplement certifié d'ici 2006. Chaque année, les orientations sont revues et des objectifs chiffrés et partagés sont fixés et déclinés en plans d'actions pour chaque site. Dans le cadre de leur politique d'hygiène et sécurité, les axes de progrès prioritaires sont l'optimisation des infrastructures et des flux, la sensibilisation permanente du personnel aux bonnes pratiques d'hygiène industrielle, la réduction des risques liés aux produits dangereux, aux installations industrielles, aux déplacements des personnes et des véhicules, et l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail.

de la santé et de la sécurité

Gucci

Gucci s'est fixée comme objectif l'obtention d'une double certification sociale (SA 8000) et environnementale (ISO 14001) en partenariat avec la région de la Toscane et le bureau de contrôle BVQI d'ici 2006. Gucci est la première marque de l'activité Luxe de PPR à avoir obtenu la certification SA 8000 portant sur la responsabilité sociale selon le protocole d'accord signé en 2004 auprès de la région de la Toscane visant à obtenir la double certification SA 8000 et ISO 14001. La démarche hygiène, sécurité et environnement (HSE) avait été formalisée et systématisée depuis 2001. Les risques pour les collaborateurs sont évalués annuellement par une équipe dédiée.

Des instances garantes de la gestion des risques, de la santé et de la sécurité

Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en France

Conformément à la législation, toutes les entités de PPR en France de plus de 50 salariés possèdent un CHSCT, dont les membres sont désignés par l'ensemble des élus (délégués du personnel et membres du Comité d'établissement) qui se réunissent tous les trimestres. Leur mission est de contribuer à assurer la protection de la santé et la sécurité du personnel. Ils veillent également à l'amélioration des conditions de travail et au respect des dispositions légales en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail.

Le Comité paritaire sur la RSE créé par Gucci

Dans la continuité de sa démarche santé / sécurité formalisée et systématisée depuis 2001, Gucci a créé en septembre 2004 un Comité paritaire sur la responsabilité sociale et environnementale composé pour moitié de représentants des principaux syndicats et pour le reste de managers de Gucci. Ce Comité est en charge de la double certification sociale (SA 8000) et environnementale (ISO 14001).

Des politiques de prévention innovantes chez les enseignes

Les actions d'YSL Beauté concourent à sa politique globale de santé, sécurité et environnement

Sur le site de Bernay, les objectifs de la triple certification se traduisent par la mise en place de plusieurs actions en matière de sécurité des collaborateurs. En 2005, un groupe de travail interdirection a été créé avec le CHSCT pour l'implantation de nouvelles tables de coffrets et ainsi réduire le risque de TMS (troubles musculosquelettiques). Les concentrations de particules toxiques dans l'air des laboratoires ont été mesurées par un organisme de contrôle afin d'évaluer le risque chimique CMR (cancérogène, mutagène, toxique pour la reproduction) lié à l'utilisation de réactifs pour les analyses.

En 2005, un accent particulier a été mis sur la sécurité du personnel sur le site de Lassigny. Des détecteurs incendies supplémentaires ont été installés, des filtres nitrates pour les fontaines et des disconnecteurs supplémentaires ont été mis en place afin d'améliorer la protection du réseau d'eau potable. Pour limiter les rejets, des bacs de rétention des huiles et des produits de traitement ont également été installés. YSL Beauté a organisé en 2005 des journées d'information et de sensibilisation sur des sujets liés à la santé. Ainsi, à l'occasion de la journée mondiale contre le tabac, des entretiens individuels avec des professionnels de la santé ont été proposés à tous les collaborateurs.

De même, la journée mondiale de l'eau fut l'occasion de rappeler les différentes analyses de contrôle réalisées par le laboratoire du site sur la nature des polluants dans les eaux de rejets.

Redcats déploie sa démarche Système de management de la prévention

Initiée en 2003 dans le secteur expéditions du site de La Martinoire de La Redoute dans le Nord de la France qui prépare tous les colis envoyés aux clients, la démarche de Système de management de la prévention (SMP) a été généralisée à l'ensemble des divisions, notamment les secteurs réserves et retours en avril 2005. Le SMP est structuré en deux phases : la première correspond à une phase de sensibilisation du personnel sur les risques d'accidents du travail, de maladies professionnelles et d'absentéisme. La seconde encourage les collaborateurs à être acteurs de la prévention en identifiant les risques par anticipation. En 2005, 2 000 opérateurs ont été acteurs dans la prévention de leur sécurité et de celle de leurs collègues. Par ailleurs, les briefings et les visites de prévention ont également été étendus à tous les secteurs. Les premiers résultats sont réels sur la diminution de l'absentéisme et sur le nombre de suggestions d'améliorations proposées par les opérateurs, plus de 1 000 en 2005. Toujours dans le cadre du SMP, une réflexion a été engagée sur la prévention des inaptitudes et des maladies professionnelles : une cartographie de l'ergonomie des postes de travail est en cours d'élaboration, ainsi que la définition de parcours professionnels permettant de limiter les risques futurs par gestion de mobilités adaptées.

Une politique d'hygiène, sécurité et conditions de travail à la Fnac

2005 a été pour la Fnac une année de réflexion sur une politique d'hygiène, sécurité et conditions de travail afin de coordonner les différentes actions existantes (journée du dos, formation interne de formateur sauveteur secouriste du travail, gestes et postures) dans chacune des filiales de l'enseigne. Parallèlement, les huit magasins Fnac concernés par la nouvelle réglementation sur les Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) remplissent désormais leurs nouvelles obligations. Ainsi, les huit tours aéroréfrigérantes (TAR) subissent des analyses d'eau plus fréquentes et une planification de la maintenance plus rigoureuse avec notamment un carnet de suivi et des formations régulières des techniciens.

Conforama poursuit son plan d'investissement et se dote d'un guide de sécurité

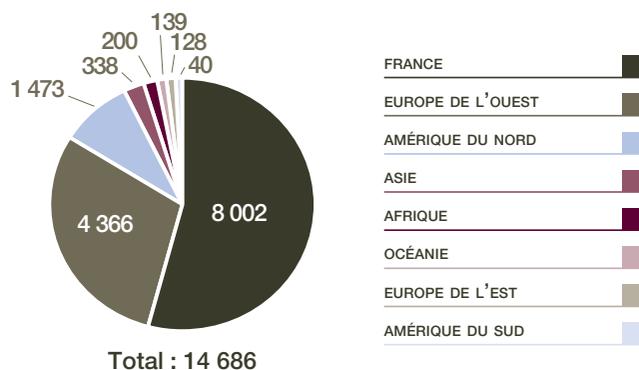
Depuis fin 2002, Conforama a mis en place un plan d'investissement sur cinq ans pour améliorer les conditions de sécurité et de travail dans les sites de l'enseigne, en particulier dans ses entrepôts. Un premier investissement de 2,5 millions d'euros en 2003 était axé sur la prévention des chutes et des lombalgies, et sur la formation aux risques électriques et aux risques incendies, permettant une baisse des accidents du travail en France de plus de 20 %. L'investissement en 2004 de 4,3 millions d'euros portait principalement sur l'amélioration des conditions de travail et l'aménagement des locaux, et a permis une diminution de 4,8 % des accidents du travail en France. En 2005, la poursuite du schéma initié en 2003 a principalement visé la mise en œuvre des plans d'actions élaborés par les sites et a permis de développer la politique sécuritaire de Conforama sur l'entrepôt de Satolas. L'ensemble des actions menées a amélioré l'absentéisme lié aux accidents du travail de 10 %. Un *note-book* pédagogique et ludique, présentant les principaux risques en magasins et en entrepôts ainsi que les comportements sécuritaires à adopter, a été édité en 2005, distribué aux managers, puis mis en ligne sur l'intranet de Conforama.

Consolidation de démarche HSE initiée en 2002 dans les industries du groupe CFAO

Le principe de la démarche hygiène, sécurité et environnement (HSE) de CFAO consiste à recenser les accidents du travail en les catégorisant selon leur gravité et à fixer des objectifs de progrès. Le taux de gravité, dont le stade le plus grave est l'accident mortel, est notamment calculé en fonction des jours d'arrêts de travail. Les taux annuels moyens rapportés à 1 000 employés ainsi calculés permettent de fixer des objectifs annuels. Les objectifs ont principalement porté sur la réduction des taux d'accidents du travail et des accidents automobiles, particulièrement graves et fréquents en Afrique, et sur la prévention au moyen d'une évaluation de la formation HSE dispensée (secourisme, incendie, sensibilisation et audit).

Afin de suivre en permanence la démarche en interne et analyser les résultats, CFAO a mis en place le rapport d'identification du risque (RIR), véritable outil de prévention et de réduction des risques. Les données obtenues sous forme d'indicateurs font l'objet d'un rapport mensuel et permettent de suivre les plans d'actions de diminution des taux d'accidents dans le cadre des objectifs fixés. Dans ce cadre, la filiale de transformation de plastique de CFAO au Cameroun (Icrafon) a amélioré ses procédures d'urgence de nuit et a déterminé un plan d'actions 2006 principalement basé sur la formation (chauffeur, secouriste et incendie) et sur le contrôle et la maintenance rigoureuse des équipements de sécurité et de production. De manière générale, CFAO a également mené une campagne de prévention routière en partenariat avec Bridgestone (voir page 119).

Répartition des collaborateurs formés à la sécurité par zone géographique en 2005



L'environnement

• 57% des collaborateurs de PPR estiment que leur entreprise est soucieuse du respect de l'environnement (Étude d'opinion PPR 2005)

Les axes de progrès retenus relèvent essentiellement de l'optimisation de la consommation de matières premières, de la logistique et du transport, de la consommation d'énergie et de la gestion des déchets.

En 2004, PPR s'est doté d'une structure de reporting lui permettant d'identifier les impacts, de caractériser les enjeux environnementaux du Groupe et de prioriser les actions sur lesquelles les enseignes devaient progresser. En 2005, le Groupe a axé sa démarche sur la fiabilisation du reporting environnemental et sur la mise en place d'actions visant à réduire son impact environnemental.

La fiabilisation des données du reporting environnemental

En 2005, une nouvelle campagne de collecte de données environnementales a eu lieu auprès des enseignes du Groupe. La consolidation de ces données permet à PPR de fournir des indicateurs représentatifs de sa politique RSE. L'enjeu principal du reporting 2005 a été l'optimisation de l'outil et du processus. Des efforts ont été conduits pour fiabiliser les données et la remontée d'information, élargir le périmètre et améliorer certains indicateurs.

PPR progresse dans la représentativité de ses indicateurs. Pour certains champs d'indicateurs, le périmètre 2005 étant évolutif par rapport à celui de 2004, la comparabilité entre les deux années n'est pas jugée pertinente. À terme, le périmètre du reporting devrait être stabilisé et permettre une bonne comparabilité des données entre les exercices annuels.

Un périmètre en progrès

L'ensemble des données environnementales présentées dans ce document concernent les périmètres décrits dans le tableau ci-dessous, en pourcentage du chiffre d'affaires par enseigne :

	Consommation					Production	2004
	Papier	Emballages	Matières premières industrielles	Eau	Énergie	Déchets	Tous les indicateurs
YSL Beauté	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Printemps	98 %	98 % ⁽¹⁾	98 %	98 %	100 %	98 % ⁽²⁾	95 %
Redcats	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Fnac	78 %	87 % ⁽³⁾	96 %	70 %	97 %	Dangereux : 83 % Non dangereux : 98 % Autres : 68 %	Fnac Europe
Conforama	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	62 %
CFAO	77 %	100 %	100 %	100 %	58 %	82 %	51 %

⁽¹⁾ Sauf cartons 100 %.

⁽²⁾ Sauf cartouches d'encre 100 %.

⁽³⁾ Sauf cartons 36 %.

S'agissant des données environnementales sur le transport, les périmètres sont variables selon les indicateurs et les enseignes et précisés dans le paragraphe transports.

Des indicateurs représentatifs des enjeux de PPR

Les indicateurs ont été définis en 2004 par un groupe de travail constitué des membres du réseau environnement des enseignes. Les mêmes indicateurs ont été repris pour le reporting 2005 afin de pouvoir évaluer les évolutions. Quelques améliorations ont cependant été apportées par le groupe de travail. Sept thèmes ont été identifiés pour rendre compte des performances environnementales globales de PPR :

- des thématiques quantitatives : consommation de matières premières, transports, production de déchets, consommation d'énergie et consommation d'eau ;
- des thématiques qualitatives : politiques produits et gestion environnementale.

Les données remontées par les enseignes sont consolidées en indicateurs au niveau du groupe PPR selon le protocole de reporting formalisé et commun à chaque enseigne. En 2005, l'outil de reporting utilisé est le même qu'en 2004. Il s'agit d'une plate-forme électronique renseignée en ligne par les managers des enseignes et leurs réseaux de correspondants.



La consommation de matières premières

L'optimisation de la consommation de papier

Sur le périmètre considéré, PPR a consommé en 2005 environ 274 000 tonnes de papier, dont la consommation se répartit comme suit :

- 81 % d'achats directs relatifs aux activités commerciales, principalement pour l'impression des catalogues, magazines et imprimés à usage commercial (contre 77 % en 2004) ;
- 17 % d'achats indirects (commandés par les imprimeurs) pour l'impression de différents supports à usage de communication (contre 21 % en 2004) ;
- 2 % de papiers de bureaux (comparable à 2004).

L'impression de catalogues engendre une consommation élevée de papier au niveau du Groupe et constitue donc un réel enjeu environnemental. Afin d'optimiser le processus de consommation de papier, PPR a mis en place une gestion centralisée des achats de papier située chez Redcats, le plus gros consommateur du Groupe en raison de son activité de vente à distance.

La volonté d'utiliser des papiers issus de forêts certifiées et du papier recyclé

PPR a pour volonté de sélectionner des papiers issus de forêts gérées durablement. Pour cela, il s'assure de la traçabilité du bois utilisé et sélectionne en priorité des papiers possédant une certification forestière tels que le *Forest Stewardship Council* (FSC), le *Pan European Forest Certification* (PEFC) ou d'autres organismes officiels de certification.

Pour assurer cette consommation responsable, Redcats a mis en place pour le Groupe en Europe un plan d'actions à trois ans avec ses fournisseurs de papier pour les catalogues et les imprimés de marketing direct (brochures, prospectus, etc.). L'objectif à fin 2007 est que 70 % du papier utilisé par le Groupe contiennent des fibres issues de forêts certifiées. Pour 2005, l'objectif était que 60 % du papier certifié pour l'Europe et 53 % pour les États-Unis proviennent de forêts certifiées. Objectif largement dépassé puisque la consommation de papier issu de forêts certifiées s'élève à 64,8 % pour l'Europe et à 62,6 % pour les États-Unis, soit en moyenne une consommation de 64 % de papier certifié issu de forêts gérées durablement pour le Groupe en 2005.

Cette progression s'explique notamment par l'amélioration de la performance environnementale du papier provenant d'un des fournisseurs italiens de PPR, dont les usines sont situées en Allemagne. De même, aux États-Unis, des améliorations significatives ont été apportées dans les fabriques de pâte à papier du Wisconsin.

D'autre part, le papier recyclé est de plus en plus utilisé par les enseignes du Groupe. En 2005, deux enseignes ont souhaité approfondir cette démarche. Le Printemps a imprimé et distribué aux touristes dans les hôtels plus de cinq millions d'exemplaires de dépliants en papier recyclé. La Fnac, quant à elle, a décidé d'éditer sur du papier recyclé l'ensemble de ses dossiers techniques ainsi que son magazine « Contact » destiné aux adhérents, soit près de 10 millions d'exemplaires par an.

La consommation de papier chez les enseignes : Redcats, Fnac et Conforama, les plus gros consommateurs de papier du Groupe

Conscient de l'importance de l'enjeu environnemental que représente la consommation de papier, PPR a entrepris en 2005 des efforts de réduction de la consommation de papier à la source, en parallèle de ses efforts de traçabilité. Ainsi, des actions sur la réduction du grammage, l'optimisation du format du papier utilisé et la réduction des formats des catalogues ont été menées par Redcats et Fnac Surcouf.

Redcats

En 2005, Redcats a consommé 228 812 tonnes de papier, réparties pour 78 % en achats directs, 20 % en achats indirects et le reste en papier de bureau. Comme en 2004, Redcats est le plus gros consommateur de papier du Groupe, représentant environ 84 % de la consommation totale de PPR. Plus de la moitié de la consommation de papier de Redcats se fait dans les filiales à l'étranger : Redcats USA, Redcats Nordic et Redcats UK. En 2005, Redcats a diminué sa consommation de papier en achats indirects d'environ 2 400 tonnes par rapport à 2004 à périmètre comparable, en raison notamment de l'arrêt de la publication d'un catalogue par la filiale Redcats UK. En revanche, le volume des achats indirects de papier est supérieur en 2005, en raison de l'élargissement du périmètre pris en compte.

Fnac

Sur le périmètre considéré, la Fnac a consommé un peu plus de 7 300 tonnes de papier en 2005. Fnac France a consommé 3 027 tonnes de papier en 2005, à comparer à 3 069 tonnes en 2004.

86 % du papier consommé par Fnac France sont de l'achat direct, destinés à l'impression des magazines « Contact » et « Epok » (42 % des achats directs de papier de Fnac France), des guides techniques et brochures produits et des guides de fin d'année.



Conforama

Conforama représente 13 % de la consommation totale, avec 35 399 tonnes de papier acheté, réparties pour moins de 1 % en papier de bureau, le reste étant des achats directs de papier destinés aux catalogues.

Des actions pour la préservation de l'environnement

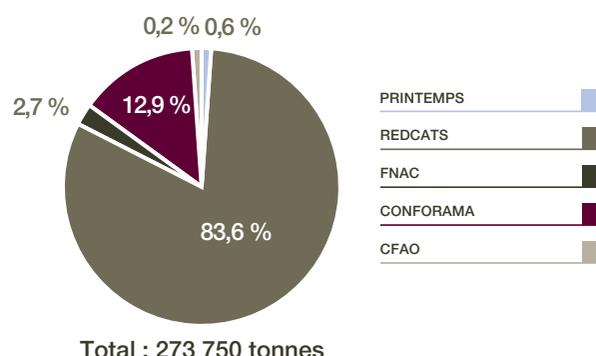
Redcats utilise du pin de plantation au Brésil et contribue de ce fait à la reforestation locale. De plus, La Redoute a renouvelé le 31 janvier 2006 une convention pour trois ans (2006-2008) avec l'organisation non gouvernementale ESSOR, qui contribue au développement des régions défavorisées du Brésil. Ce partenariat, porte sur un projet de reboisement et de plantation d'arbres fruitiers dans les états du Céara et du Para, au nord du Brésil. Entre 2003 et 2005, l'objectif initial de plantation de 50 000 arbres par an a été dépassé : 184 000 arbres ont été plantés permettant à 1 900 familles de retrouver des moyens de vivre. L'accord stipule, d'une part, que La Redoute reverse à ce projet une part de la valeur des achats de meubles effectués au Brésil et, de l'autre, que ses fournisseurs brésiliens reversent également une cotisation basée sur les ventes faites à l'enseigne. En 2005, La Maison de Valérie et Vertbaudet se sont également engagés dans ce projet.

Consommation de papier en 2005 (en tonnes)

	YSL Beauté	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Groupe PPR
Achats directs	NC ⁽¹⁾	1 310	179 499	6 282	35 173	NC ⁽¹⁾	222 263
Achats indirects	NC ⁽¹⁾	306	45 855	730	NC ⁽¹⁾	350	47 241
Bureaux	61	88	3 458	290	226	123	4 246
Total (hors emballage)	61	1 704	228 812	7 302	35 399	473	273 750

⁽¹⁾ Non concerné.

Répartition par enseigne de la consommation de papier en 2005



La consommation des emballages

Les enseignes du Groupe utilisent des volumes significatifs de cartons et de plastiques pour protéger et transporter les produits qui sont distribués dans leurs magasins ou par la vente à distance.

Consommation d'emballages cartons et plastiques à parts égales

En 2005, PPR a consommé 10 218 tonnes d'emballages plastiques et 10 572 tonnes de cartons. Concernant les emballages plastiques, 56 % sont consommés par Redcats, et 42 % par Conforama. Les cartons, quant à eux, sont utilisés à 65 % par Redcats et 20 % par YSL Beauté. En outre, sur le périmètre considéré en 2005, PPR a consommé 1 721 tonnes de sacs de caisse, dont 78 % en plastique et 22 % en papier. En raison de son activité de vente à distance, Redcats est le plus gros consommateur de cartons et plastique du Groupe. En 2005, l'enseigne a consommé 6 873 tonnes de cartons et 5 386 tonnes d'emballages plastiques. De son côté, Conforama consomme plus de 4 000 tonnes d'emballages plastiques. Par ailleurs, la consommation de plastique par YSL Beauté a été de 238 tonnes en 2005. En revanche, malgré ses efforts de réutilisation, sa consommation de cartons s'est élevée à 2 120 tonnes en 2005.

Des initiatives enseignes pour optimiser la consommation des emballages : YSL Beauté et le Printemps réutilisent les emballages fournisseurs

En 2005, YSL Beauté a mis en place une politique de récupération des emballages. Le site industriel situé à Bernay va réutiliser les emballages cartons de ses fournisseurs dans ses prochaines campagnes de coffrets 2006.

Le Printemps a diminué de 35 % sa consommation de cartons entre 2004 et 2005 en partie grâce à la récupération des cartons après utilisation.

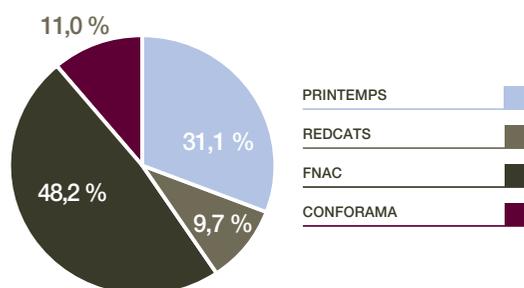
Des pistes de travail pour une alternative aux sacs de caisse

L'activité de Distribution de PPR génère une consommation de sacs de caisse, permettant à ses clients de transporter les produits achetés. Sur le périmètre considéré, la Fnac, avec 830 tonnes, réalise 48 % de la consommation totale de sacs de caisse de PPR. En 2005, la Fnac a initié une opération pilote dans son magasin de Limoges afin de tester de nouveaux sacs de caisse réutilisables et biodégradables. Disponibles en moyen ou grand modèle, ces sacs sont fabriqués à base d'amidon de maïs, sans organisme génétiquement modifié (OGM), et imprimés avec des encres sans solvant. Ils sont consignés et payés la première fois par le consommateur. L'enseigne met également à disposition un sac en papier recyclé kraft naturel, imprimé avec des encres à eau sans plomb. En 2006, cette opération sera également testée en Belgique.

Le Printemps, quant à lui, réalise 31 % de la consommation totale de sacs de caisse du Groupe et, avec 350 tonnes, il réalise 93 % de la consommation de sacs de caisse en papier de PPR. Avec succès, Printemps a proposé à ses clients, lors d'une opération commerciale, un sac réutilisable à la place des sacs de caisse traditionnels.

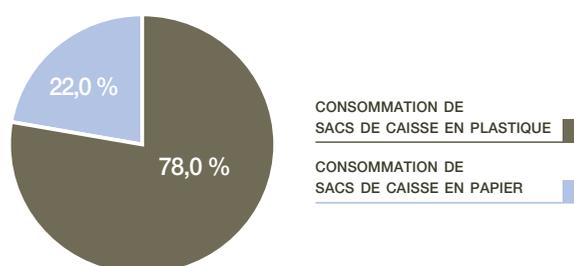
Redcats a utilisé 167 tonnes de sacs, dont 83 % en plastique ; Conforama, 189 tonnes de sacs de caisse en plastique.

Répartition par enseigne de la consommation de sacs de caisse en 2005



Total : 1 721 tonnes

Répartition par type de sacs de caisse consommés par PPR en 2005



Total : 1 721 tonnes

Consommation d'emballages en 2005 (en tonnes)

	YSL Beauté	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Groupe PPR
Consommation de sacs de caisse en plastique	NC ⁽¹⁾	185	139	830	189	NC ⁽¹⁾	1 343
Consommation de sacs de caisse en papier	NC ⁽¹⁾	350	28	NC ⁽¹⁾	NC ⁽¹⁾	NC ⁽¹⁾	378
Consommation d'emballages plastiques (polyéthylène, polypropylène, etc.)	238	29	5 386	NC ⁽¹⁾	4 036	529	10 218
Total sacs de caisse et d'emballages plastiques	238	564	5 553	830	4 225	529	11 939
Consommation de cartons	2 120	162	6 873	1 367	ND ⁽²⁾	50	10 572
Consommation totale d'emballages	2 358	726	12 426	2 197	4 225	579	22 511

⁽¹⁾ Non concerné.

⁽²⁾ Information non disponible.

La consommation de matières premières industrielles

Les consommations de matières premières industrielles concernent les enseignes YSL Beauté et CFAO qui possèdent des sites de production industriels.

YSL Beauté utilise du flaconnage en verre et en plastique pour ses activités cosmétiques et parfums. CFAO consomme des matières premières pour la production de stylos à bille, d'emballages plastiques, de cagettes pour les agrumes, de bière et de boissons gazeuses.

La consommation de métaux, plastique, verre et bois

La consommation de métaux de PPR correspond notamment à des achats d'aluminium pour les aérosols utilisés par YSL Beauté ou des capsules pour CFAO et à de l'acier entrant dans la fabrication de cagettes produites par CFAO.

Pour le périmètre considéré, la consommation de métaux s'élève en 2005 à 1 794 tonnes, dont 79 % pour CFAO et 21 % pour YSL Beauté. YSL Beauté et CFAO sont également les seuls consommateurs de plastique (hors sacs de caisse et films) du Groupe. En 2005, ils totalisaient 2 427 tonnes (chiffre comparable à 2004), dont 62 % pour CFAO.

En 2005, la consommation de verre d'YSL Beauté et CFAO s'établit à 3 654 tonnes, dont 75 % pour les flacons d'YSL Beauté.

Enfin, la consommation de bois de PPR est due intégralement à CFAO, pour sa fabrication de cagettes dans une usine que l'enseigne possède au Maroc. Cette consommation était de 38 800 tonnes en 2004. Elle a diminué de plus d'un quart en 2005 pour atteindre 30 028 tonnes.

Consommation de matières premières industrielles en 2005 (en tonnes)

	YSL Beauté	CFAO	Groupe PPR
Consommation de métaux (acier, aluminium, etc.)	372	1 422	1 794
Consommation de plastique (hors emballages)	927	1 500	2 427
Consommation de verre (flaconnage)	2 754	900	3 654
Consommation de bois (total)	NC ⁽¹⁾	30 028	30 028

⁽¹⁾ Non concerné.

La logistique et le transport

La logistique et le transport sont un réel enjeu environnemental pour PPR, d'une part en termes de consommation d'énergie, et d'autre part en termes de production de gaz à effet de serre, responsables du réchauffement climatique.

Un périmètre de reporting réévalué en 2005

Les flux de transport étant extrêmement variables et complexes selon les enseignes, le reporting transport a été redéfini en 2005. D'une part, le périmètre a été modifié en prenant en compte un à un les schémas de transports de chaque enseigne. D'autre part, seuls les transports sous le contrôle de PPR ont été pris en compte.

Ainsi, les flux de transport figurant dans le présent document correspondent aux transports payés par le groupe PPR, c'est-à-dire à tous les trajets des flottes captives entre les différentes usines, le flux d'approvisionnement des magasins par les entrepôts et la livraison aux clients. Pour certaines enseignes, les transports effectués par les fournisseurs en direct et les transports des employés et des clients ont été exclus en raison, d'une part, de la difficulté de collecter des données externes pour lesquelles le champs d'action de PPR est réduit et, d'autre part, ces flux sont en principe déjà comptabilisés par leurs émetteurs.

Pour plus de facilité et de clarté dans le reporting, le transport a été considéré en deux catégories au moment de la collecte d'informations :

- le transport de marchandises réalisé entre les différents *business units* des enseignes, dit transport « B to B » (l'ensemble des flux payés externes à l'enseigne).
- le transport vers le consommateur final, dit « B to C » (l'ensemble des flux payés internes à l'entreprise).

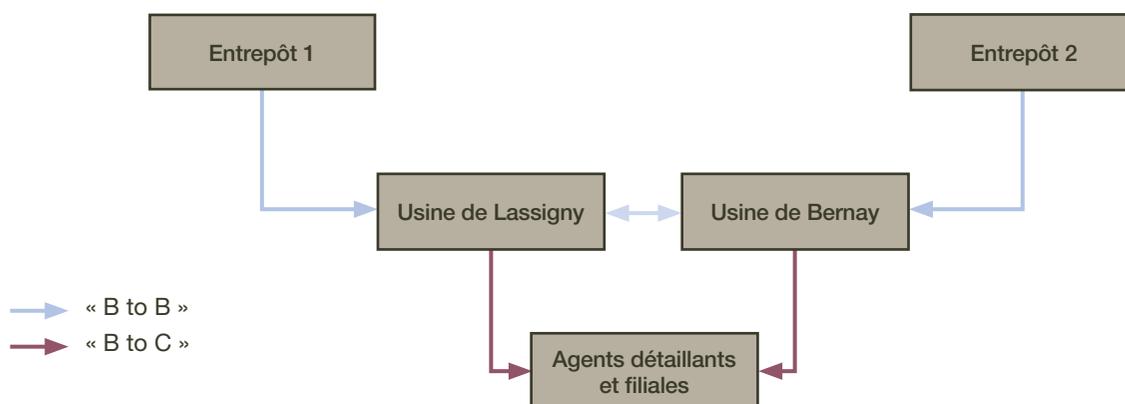
Pour plus de représentativité des volumes transportés par les enseignes, les flux ferroviaire, maritime et aérien sont représentés en équivalent nombre de camions de 24 tonnes.

Les différents schémas logistiques des enseignes

YSL Beauté

Le reporting transport prend en compte les flux entre les deux entrepôts et les deux usines d'YSL Beauté ainsi que les flux des usines qui approvisionnent les filiales et les différents agents détaillants.

Flux de transport pris en compte pour le reporting environnemental 2005 d'YSL Beauté



Dans le cadre des exportations en « B to B », YSL Beauté utilise principalement les frets aérien et maritime. Pour le transport « B to C », l'enseigne fait appel au transport routier. En 2005, elle a consommé 163 698 litres de carburant, ce qui correspond à 779 517 kilomètres parcourus (pour une consommation moyenne estimée de 35 litres aux 100 kilomètres).

Transport « B to B » d'YSL Beauté

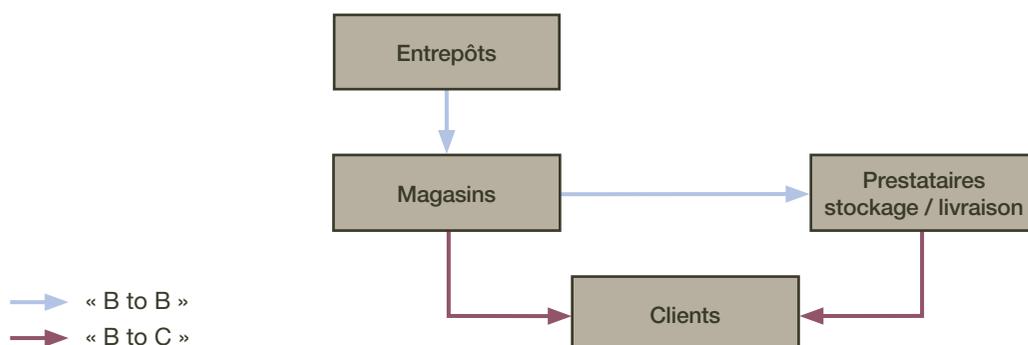
	Fret ferroviaire	Fret maritime	Fret aérien	Total
Périmètre	100 %	100 %	100 %	100 %
Fret en nombre de conteneurs de 20 pieds	94	628		722
Fret en tonnes			1 182	
Équivalent en nombre de camions de 24 tonnes	47 ⁽¹⁾	314 ⁽¹⁾	49	410

⁽¹⁾ Un conteneur de 20 pieds équivaut à 0,5 camion de 24 tonnes.

Printemps

En raison de l'activité de distribution du Printemps, les flux de transport de l'enseigne alimentent d'abord, via ses fournisseurs, les entrepôts et les magasins de l'enseigne. Ces derniers approvisionnent ensuite les prestataires de livraison et de stockage ainsi que les clients. Le reporting inclut le transport des entrepôts aux magasins ainsi que les livraisons aux clients par coursier.

Flux de transport pris en compte pour le reporting environnemental 2005 du Printemps



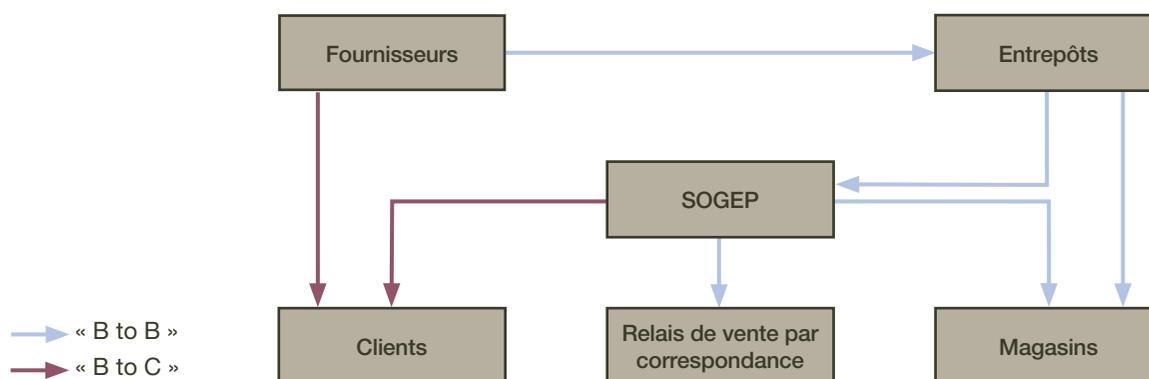
Pour le transport « B to B », le Printemps a consommé en 2005 1 678 941 litres de carburant en 2005 sur un périmètre de 100 %, ce qui correspond environ à 4 796 974 kilomètres parcourus (pour une consommation moyenne estimée de 35 litres aux 100 kilomètres). Concernant le transport « B to C », et sur un périmètre de 98 %, l'enseigne a consommé 48 510 litres de carburant, ce qui correspond à 138 600 kilomètres parcourus, pour une consommation de 35 litres aux 100 kilomètres.

Pour réduire les transports, le magasin Printemps de Nancy a mutualisé ses livraisons avec celles de la Fnac afin de limiter le kilométrage.

Redcats

Les flux de transport de Redcats sont nombreux et complexes. Les fournisseurs alimentent en direct les entrepôts et le client final. Par ailleurs, les entrepôts approvisionnent les clients via les 27 agences de la SOGEP, structure logistique de Redcats, ainsi que les magasins de l'enseigne.

Flux de transport pris en compte pour le reporting environnemental 2005 de Redcats France



Pour son transport « B to B », Redcats a recours en grande partie au transport routier avec un volume de quantités transportées de 129 198 m³.

Concernant ses transports « B to C », Redcats fait appel au transport routier. Sur 89 % de son périmètre, l'enseigne a consommé 5 412 666 litres de carburant en 2005, ce qui correspond à 29 477 099 kilomètres parcourus (consommation moyenne de 18 litres aux 100 kilomètres).

Transport « B to B » de Redcats	Fret routier	Fret ferroviaire	Fret maritime	Fret fluvial	Fret aérien	Total
Périmètre	89 %	89 %	100 %	85 %	100 %	
Fret en nombre de conteneurs de 20 pieds		4 243	21 756	32		
Fret en tonnes					11 439	
Fret en quantités transportées en m ³	129 198					
Équivalent en nombre de camions de 24 tonnes		2 122 ⁽¹⁾	10 878 ⁽¹⁾	16 ⁽¹⁾	477	13 493

⁽¹⁾ Un conteneur de 20 pieds équivaut à 0,5 camion de 24 tonnes.

Par ailleurs, des mesures sont prises par les magasins pour réduire les transports : par exemple, la filiale SOGEP de Redcats utilise le rail-route quand les contraintes horaires le permettent.

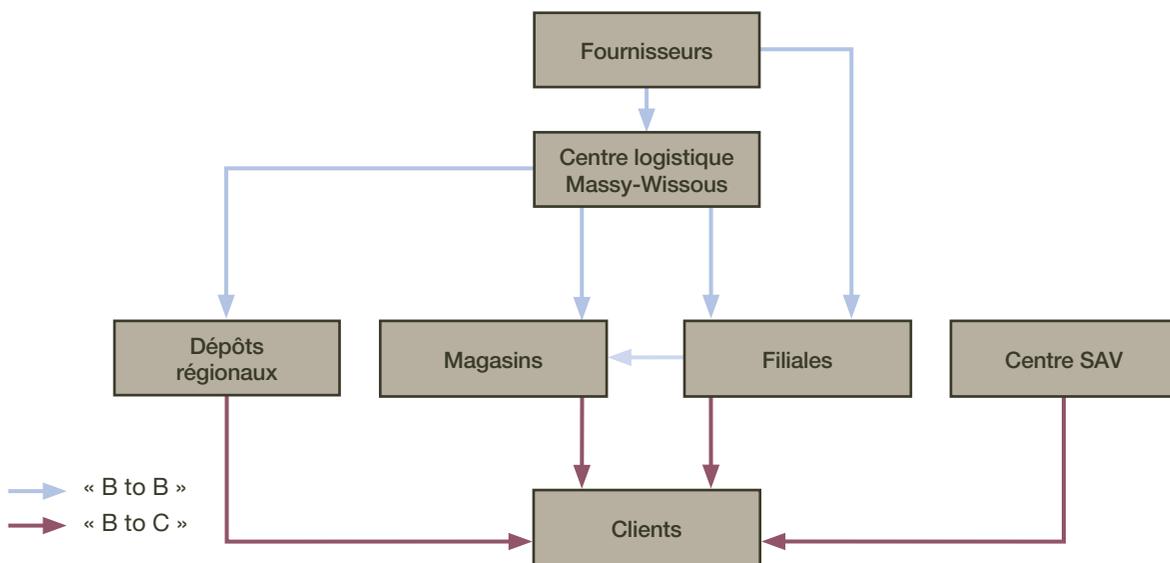
La Fnac

La Fnac France a de nombreux flux de transport. Les fournisseurs alimentent les filiales de l'enseigne et le centre logistique de Massy-Wissous. Ce dernier constitue le point de départ des flux transport les plus importants de la Fnac puisqu'il alimente les dépôts régionaux, les magasins, les clients, les filiales et le centre du service après-vente (SAV).

Sur un périmètre de 94 %, la Fnac a consommé 2 795 398 litres de carburant pour son transport routier en 2005, ce qui correspond à 12 108 091 kilomètres.

Par ailleurs, la Fnac a signé un contrat avec la société Lungta, première société de courses « tout électrique » à Paris. Sa flotte de scooters électriques permet de limiter les pollutions atmosphériques et sonores.

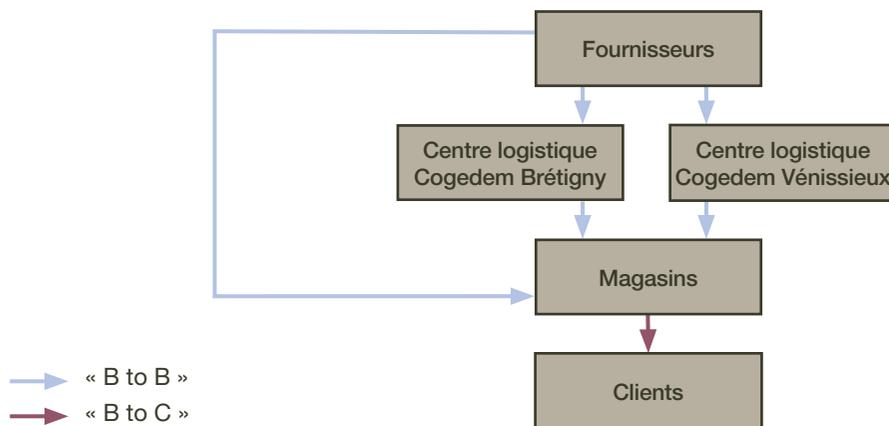
Flux de transport pris en compte pour le reporting environnemental 2005 de Fnac France



Conforama

Les flux de transport de Conforama s'organisent linéairement des fournisseurs aux clients, en passant par les deux centres logistiques de l'enseigne et ses différents magasins :

Flux de transport pris en compte pour le reporting environnemental 2005 de Conforama France



Pour son transport « B to B », Conforama a recours au transport par bateau ainsi qu'au fret routier.

Transport « B to B » de Conforama

	Fret routier	Fret maritime	Total
Périmètre	100 %	100 %	100 %
Fret en tonnes		1 721 242	
Fret en quantités transportées en m ³	1 593		
Équivalent en nombre de camions de 24 tonnes		71 718 ⁽¹⁾	71 718

⁽¹⁾ Un conteneur de 20 pieds équivaut à 0,5 camion de 24 tonnes.

Concernant le transport « B to C », Conforama a consommé 6 129 750 litres de carburant en 2005, ce qui correspond à 17 716 040 kilomètres parcourus (pour une consommation moyenne estimée de 35 litres aux 100 kilomètres).

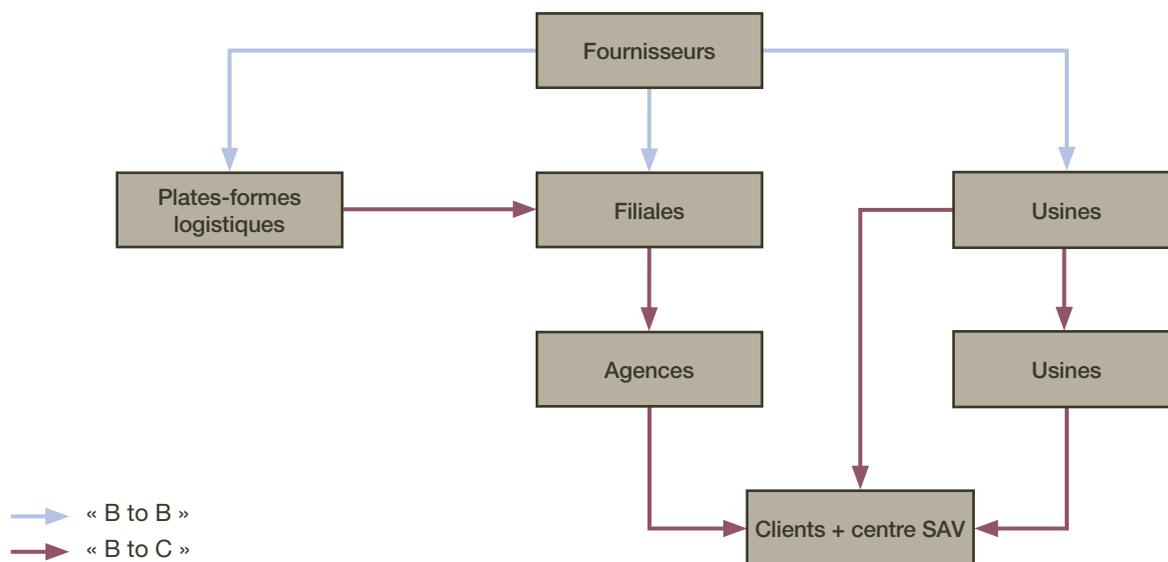
L'optimisation de la logistique s'articule pour Conforama autour de trois axes depuis 2003 :

- La réorganisation de la logistique sur quatre ans, avec pour objectif une plus grande surface de stockage et une meilleure répartition régionale avec, entre autres une réduction des kilomètres parcourus et un transport par voies ferrées privilégié (intégration obligatoire de livraisons ferroviaires pour le choix d'implantation de nouveaux entrepôts tels que l'entrepôt Grand Lyon à Satolas-et-Bronce, avec une surface de plus de 43 500 m² et équipé de quais de voies ferrées).
- L'intégration de critères de développement durable dans le cahier des charges des transporteurs.
- La volonté de privilégier le transport multimodal. Conforama s'est fixé comme objectif en 2007 que 100 % des entrepôts possèdent des quais de voies ferrées. Ainsi, en 2005, les colis pour les magasins de Corse ont été acheminés en fourgons rail-route de Brétigny vers Marseille, tandis que depuis 2004 Conforama est le plus gros affréteur du Port Édouard Hériot à Lyon. En 2007, Conforama vise à utiliser le Port fluvial de Bonneuil pour alimenter l'entrepôt de Châtres-en-Brie, en région parisienne. Le promoteur du parc logistique de Châtres a emporté le prix de l'Innovation logistique spécial développement durable, lors de la Semaine internationale du transport et de la logistique.

CFAO

Les flux de transport de CFAO se divisent clairement en deux étapes. Il s'agit d'une part de flux « B to B » en partance des fournisseurs de l'enseigne et à destination des plates-formes logistiques, des filiales et des usines. D'autre part, les flux « B to C » alimentent les clients à partir des filiales, des agences et des usines.

Flux de transport pris en compte pour le reporting environnemental 2005 de CFAO



En ce qui concerne le transport « B to B », CFAO représente une partie importante des transports du groupe PPR. L'enseigne a majoritairement recours au transport maritime avec plus de 334 milliards de tonnes.kilomètres transportées (pour une consommation moyenne estimée de 35 litres aux 100 kilomètres). L'unité choisie par l'enseigne pour caractériser son transport est le nombre de tonnes transportées par kilomètre parcouru (t.km).

Transport « B to B » de CFAO	Fret routier	Fret ferroviaire	Fret maritime	Fret aérien	Total
Périmètre	41 %	99 %	69 %	94 %	
Fret en nombre de conteneurs de 20 pieds		349 896			
Fret en tonnes kilométrés			334 808 043 472	1 126 923 432	335 934 966 904
Fret en quantités transportées en m ³	39 259				
Émissions de CO ₂ en kg			5 695 084 820	698 692 528	6 393 777 348

Pour le transport « B to C », CFAO fait également majoritairement appel au transport maritime, avec plus de 31 milliards de tonnes-kilomètres transportées par bateau, contre 178 millions par avion. Concernant le transport routier, sur 84 % de son périmètre, l'enseigne consomme 906 765 litres de carburant, ce qui correspond à 5 711 980 kilomètres parcourus (pour une consommation moyenne estimée de 35 litres aux 100 kilomètres).

Transport « B to C » de CFAO	Fret routier	Fret ferroviaire	Fret maritime	Fret aérien	Total
Périmètre	84 %	97 %	85 %	85 %	
Fret en nombre de conteneurs de 20 pieds		31 540 000			
Fret en tonnes kilomètres			31 133 536 980	178 380 287	31 311 917 267
Consommation de carburant en litres	906 765				
Équivalent en nombre de kilomètres parcourus	5 711 980				
Émissions de CO ₂ en kg			529 581 464	110 595 778	640 177 242

Enfin, sur les périmètres considérés, les transports aérien et maritime de CFAO (transports « B to B » et « B to C ») émettent plus de 7 millions de tonnes de CO₂⁽¹⁾.

Notons que le recours de CFAO à près de 32 millions de conteneurs de 20 pieds pour son fret ferroviaire (transports « B to B » et « B to C ») permet d'éviter l'utilisation de 15,9 millions de camions de 24 tonnes.

Transport routier

Les émissions⁽²⁾ dans l'air en équivalent CO₂, calculées à partir des périmètres précédemment considérés s'élèvent en 2005 à plus de 45 281 tonnes équivalent CO₂ pour le transport routier « B to C » du groupe PPR :

	YSL Beauté	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Groupe PPR
Consommation de carburant (en litres)	163 698	1 678 941	5 412 666	2 795 398	6 129 750	906 765	17 087 218
Distance parcourue (en kilomètres)	779 517	4 796 974	29 477 099	12 108 091	17 716 040	5 711 980	70 589 701
Émissions de gaz à effet de serre (en tonnes équivalent CO₂)	434	4 449	14 344	7 408	16 244	2 403	45 282

⁽¹⁾ Transport aérien (long courrier) : facteur d'émissions : 620 g CO₂ / 1 000 kg.km.

Source : Organisation Internationale de l'Aviation Civile (Boeing 747 avec quatre moteurs CF680C2 – Consommation de fuel calculée sur la base d'un vol de 10 250 kilomètres : 60 m³ de charge, consommation de 0,18 kg par m³.km).

Transport maritime : facteur d'émissions : 17,01 g CO₂ / 1 000 kg.km.

Sources : Swiss Federal Office of Environment, Forests and Landscape (FOEFL or BUWAL). Environmental Series No. 32, Bern, February 1991.

⁽²⁾ Les émissions liées au transport sont calculées à partir du facteur d'émission standard de 2 650 grammes équivalent CO₂ émis pour la combustion d'un litre de carburant.

La production de déchets

Les enseignes de PPR produisent essentiellement des déchets d'emballages et de très faibles quantités de déchets dangereux. Au total, le Groupe a produit 83 262 tonnes de déchets en 2005. Pour optimiser sa gestion des déchets, le Groupe s'est doté d'un reporting sur les différentes fractions de déchets produites. Dans le cadre de la législation, une attention particulière a été accordée en 2005 aux déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E). À ce jour, toutes les enseignes du Groupe ont mis en place des procédures de gestion globale des déchets : collecte, transport, traitement et valorisation.

Production de déchets en 2005 (en tonnes)

	YSL Beauté	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Groupe PPR
Déchets industriels non dangereux	1 690	4 389	27 717	6 891	20 520	19 192	80 399
Déchets dangereux	686	5	8	274	NC ⁽¹⁾	1 890	2 863
Total déchets	2 376	4 394	27 725	7 164	20 520	21 083	83 262

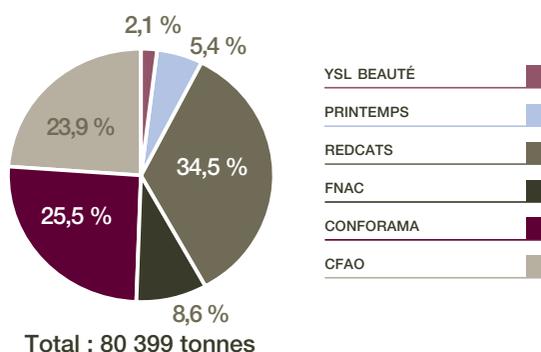
⁽¹⁾ Non concerné.

Les déchets industriels non dangereux

Bilan 2005 : une forte proportion de déchets de cartons

Sur le périmètre considéré, le groupe PPR a généré en 2005 80 399 tonnes de déchets non dangereux. Redcats est le plus gros producteur de déchets industriels non dangereux du Groupe, avec plus d'un tiers de la production. CFAO et Conforama contribuent tous deux respectivement à un quart de la production totale de déchets industriels non dangereux.

Répartition par enseigne de la production de déchets industriels non dangereux en 2005



La valorisation des déchets industriels non dangereux

Les déchets industriels non dangereux produits par PPR sont constitués à 40 % des déchets de cartons qui sont ensuite valorisés. Ainsi, plus de 60 % des déchets non dangereux de Redcats, 48 % de ceux d'YSL Beauté et 35 % de ceux de Fnac sont constitués de cartons valorisés.

Au total, près de 34 000 tonnes de déchets industriels non dangereux ont été valorisées en 2005.

Dans le cadre de ses objectifs pour la certification ISO 14001, YSL Beauté a diminué d'environ 7 % sa production de déchets non dangereux qui est passée de 1 812 tonnes en 2004 à 1 690 tonnes en 2005.

De même, l'ensemble des déchets de Redcats est absorbé par des filières de valorisation. Les cartons utilisés par ses fournisseurs pour l'acheminement des produits vers les sites de Redcats sont recyclés à 100 %.

Conforama trie et recycle ses déchets cartons depuis plus de cinq ans. En 2005, l'enseigne s'est attachée à optimiser ses bennes, à diminuer la rotation des camions de collecte et à former les chefs d'entrepôts aux gestes du tri. Malgré une augmentation significative du coût de traitement et de rotation des bennes de déchets, le coût à la tonne valorisée est resté relativement stable, soit environ 138 euros la tonne en 2005 contre environ 132 euros la tonne en 2004. Cette stabilisation du coût est due à la mise en place d'un processus de gestion centralisé et du tri sélectif. Le gain pour 60 tonnes de cartons triées est estimé à 1 850 euros.

Enfin, CFAO valorise à 100 % en alimentation pour le bétail les 7 millions de tonnes de drèches (composées d'écorces de grains de malt) produites par les deux brasseries qu'exploite au Congo Brasco, *joint-venture* de CFAO Congo Industries Trading et d'Heineken (gérée opérationnellement par CFAO). Ces drèches sont des sous-produits, qui n'ont pas été pris en compte dans la rubrique déchets.

Valorisation des déchets industriels non dangereux en 2005 (en tonnes)

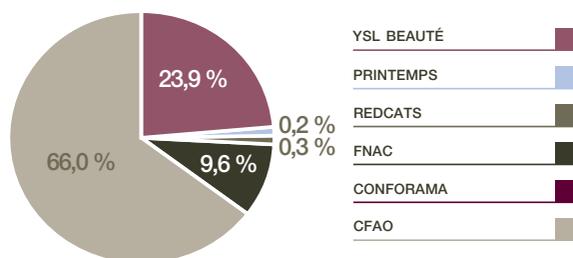
	YSL Beauté	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Groupe PPR
Cartons dirigés vers les filières de valorisation	815	660	16 856	1 864	4 486	7 527	32 208
Palettes dirigées vers les filières de valorisation	141	112	604	640	12	34	1 543
Total	956	772	17 460	2 504	4 498	7 561	33 751

Les déchets dangereux

Bilan 2005 : une faible quantité de déchets dangereux

Moins de 4 % des déchets générés par PPR sont des déchets dangereux (2 862 tonnes). Ils proviennent pour 66 % des activités de CFAO, en particulier de la filiale de l'enseigne au Maroc. Un peu moins d'un quart des déchets dangereux (686 tonnes) provient des usines d'YSL Beauté qui génèrent des solvants de laboratoire, des aérosols, des néons, ainsi que des rebuts de production, de produits obsolètes ou de produits défectueux.

Répartition par enseigne de la production de déchets dangereux en 2005



Total : 2 862 tonnes

La valorisation des déchets dangereux

Plus de la moitié des déchets dangereux du groupe PPR est constituée de déchets non industriels (déchets d'équipements électriques et électroniques, piles, cartouches d'encre, etc.) qui sont dirigés vers des filières de valorisation. Dans ce cadre, CFAO a assuré en 2005 le recyclage des huiles usagées produites par sa filiale Brasco au Congo, en les réutilisant dans la chaudière de l'usine pour produire de la vapeur.

Par ailleurs, l'ensemble des enseignes du Groupe récupère les piles. Ainsi, dans le cadre de sa stratégie environnementale, la Fnac a renforcé son action pour la collecte de piles et de batteries en vue d'être valorisées vers des filières de recyclage. Chaque magasin est équipé d'un collecteur de piles, ce qui a permis de collecter en 2005 28 tonnes de piles, soit une progression de 19 % sur le volume réel par rapport à 2003. Depuis juin 2005, l'enseigne collecte également les cartouches d'encre d'imprimantes dans tous ses magasins en France. Elle a mis en place des bornes de récupération à l'attention de ses clients.

Valorisation des déchets industriels dangereux en 2005 (en tonnes)

	YSL Beauté	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Groupe PPR
Piles et batteries collectées et dirigées vers les filières de recyclage	6,2	ND ⁽¹⁾	8,6	28	0,1	6,0	48,9
Cartouches d'encre dirigées vers les filières de recyclage et de reconditionnement	0,5	1,9	1,5	2,1	ND ⁽¹⁾	ND ⁽¹⁾	6,0

(1) Information non disponible.

Les déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E)

Dans le cadre de la Directive européenne 2002/96/CE et du décret français n° 2005-829 du 20 juillet 2005 portant sur la fin de vie des D3E, le Groupe participe depuis 2004 à la mission de préfiguration d'Éco-Systèmes, éco-organisme français fédérant un nombre important de producteurs et de distributeurs. PPR est devenu actionnaire d'Éco-Systèmes en 2005 et contribue avec ses enseignes aux groupes de travail visant à mutualiser la collecte et le traitement de ce type de déchets.

Parallèlement, la Fnac a mis en place un dispositif en vue de récupérer les anciens ordinateurs de ses clients. L'objectif est de leur donner une seconde vie au profit de populations défavorisées. Un premier test a été effectué dans les magasins de Nantes et Dijon à partir de mi-juin 2005, puis à Limoges en novembre 2005. La Fnac s'appuie localement sur l'association Emmaüs pour la collecte, la remise en état et la réinitialisation des ordinateurs. Internethon, une association à couverture nationale, se charge de la liaison entre le réseau Emmaüs et les organismes ou associations demandeurs d'ordinateurs réparés.

En 2005, les enseignes de PPR ont collecté près de 1 500 tonnes de D3E dont 84 % par Conforama.

Valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) en 2005 (en tonnes)

	YSL Beauté	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Groupe PPR
D3E dirigés vers les filières de valorisation	2	1	50	187	1 303	0	1 543

La consommation d'énergie

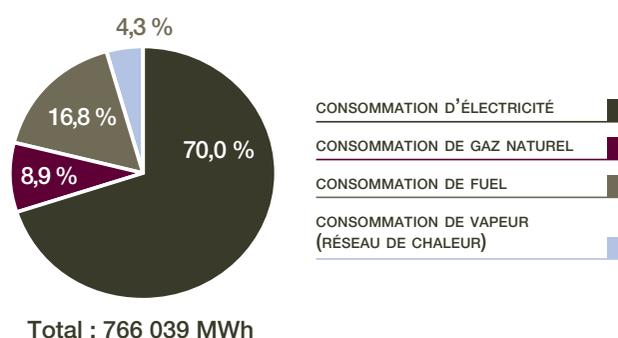
Représentant une part significative des charges structurelles des magasins, car élément indispensable de la valorisation des produits, la consommation d'énergie est un impact de la politique environnementale du groupe particulièrement suivi en termes de consommation et de rejets d'émissions de gaz à effet de serre.

Consommation d'énergie en 2005 (en MWh)

	YSL Beauté	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Groupe PPR
Consommation d'électricité	12 195	75 163	117 498	142 675	165 273	23 666	536 470
Consommation de fuel	100	3 318	2 730	NC ⁽¹⁾	9 278	52 770	68 196
Consommation de gaz naturel	14 379	5 037	51 278	7 399	47 589	2 510	128 192
Consommation de vapeur (réseau de chaleur)	NC ⁽¹⁾	7 996	17 777	7 407	NC ⁽¹⁾	NC ⁽¹⁾	33 180
Consommation totale d'énergie	26 674	91 514	189 283	157 481	222 140	78 946	766 038

⁽¹⁾ Non concerné.

Répartition de la consommation d'énergie de PPR en 2005



L'électricité est le flux énergétique le plus consommé

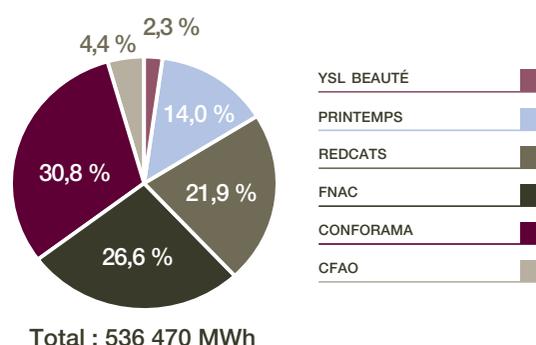
Sur le périmètre considéré, la consommation totale d'énergie du groupe PPR s'est élevée en 2005 à 766 GWh, dont 536 GWh d'électricité, 128 GWh de gaz naturel, 68 GWh de fuel et 33 GWh de vapeur.

L'électricité est utilisée en majorité dans les enseignes pour l'éclairage des surfaces de vente. Le plus gros consommateur d'électricité du Groupe est Conforama avec 165 GWh, soit 31 % de l'électricité consommée par PPR sur le périmètre considéré. Suit Redcats, qui consomme 22 % de l'électricité du Groupe avec 117 GWh.

Les proportions d'électricité et de vapeur de chauffage urbain consommées sont les mêmes qu'en 2004. En revanche, en proportion, PPR a consommé en 2005 plus de gaz naturel et moins de fuel qu'en 2004, limitant ainsi les émissions de polluants dans l'air.

Les principaux consommateurs de gaz naturel du Groupe sont Redcats et Conforama, avec respectivement 51 et 48 GWh, soit 40 % et 37 % des consommations de PPR sur le périmètre considéré. Le principal consommateur de fuel est CFAO avec près de 53 GWh en 2005, soit plus des trois quarts de la consommation du Groupe principalement liés aux activités industrielles de l'enseigne.

Répartition par enseigne de la consommation d'électricité en 2005



Sur le périmètre étudié, pour le Printemps, Redcats, la Fnac et Conforama, la consommation moyenne par surface de vente s'établit à 578 kWh par m². YSL Beauté et CFAO ne sont pas concernés par cet indicateur qui n'est pas pertinent pour leurs activités. Les différences de consommation d'énergie par m² de surface de vente selon les enseignes s'expliquent par la nécessité d'un éclairage différent selon les produits proposés et par la consommation des équipements électriques et électroniques.

Consommation d'énergie par surface de vente en 2005 (en kWh/m²)

	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	Moyenne groupe PPR
Électricité	429	684	525	206	405
Fuel	19	16	NC ⁽¹⁾	12	51
Gaz naturel	29	299	29	59	97
Vapeur	46	104	29	NC ⁽¹⁾	25
Total	523	1 103	615	278	578

⁽¹⁾ Non concerné.

Le fuel et le gaz naturel sont les principaux contributeurs de gaz à effet de serre

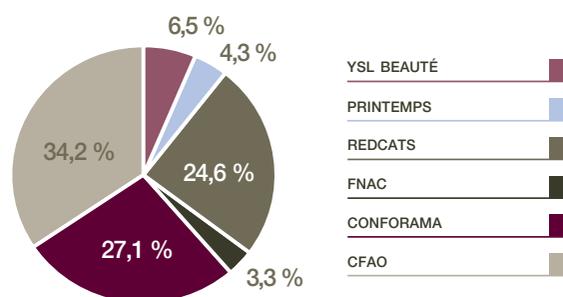
La consommation de fuel et de gaz naturel du Groupe induit une émission directe de 44 734 tonnes de CO₂, dont 15 278 tonnes concernent CFAO, 12 116 tonnes Conforama et 11 020 Redcats.

Émissions (en tonnes de CO₂)

	YSL Beauté	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Groupe PPR
Émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie (fuel et gaz)	2 904	1 936	11 020	1 480	12 116	15 278	44 734

Les facteurs d'émissions utilisés pour calculer les émissions directes de CO₂ sont les suivants :

- fuel : 280 grammes équivalent CO₂ émis par kWh ;
- gaz naturel : 200 grammes équivalent CO₂ émis par kWh.

Répartition par enseigne des émissions de CO₂ en 2005


Total : 44 734 tonnes de CO₂

Les actions des enseignes pour réduire leur consommation d'énergie

En 2005, YSL Beauté a équipé son site de Bernay de capteurs permettant de mesurer électroniquement, toutes les 10 minutes, la consommation d'électricité spécifique aux différentes activités (process, bureautique, climatisation, etc.). En novembre 2005, le système de télé-relevé des compteurs d'eau, installé en 2004, a été étendu aux compteurs de gaz et de vapeur. Ce système indique les consommateurs de gaz en entrée du site ainsi que la fraction utilisée pour produire de la vapeur. Mesurant par ailleurs sa production de vapeur, le site peut ainsi suivre le rendement et optimiser ses consommations de gaz. Enfin, conformément à la nouvelle réglementation qui impose la destruction et l'élimination du pyralène (huile facilitant l'évacuation de la chaleur émise lors de la transformation du courant), YSL Beauté a remplacé à Bernay ses trois transformateurs au pyralène par des transformateurs secs (absence d'huile).

Afin de diminuer sa consommation d'électricité, le Printemps Haussmann a remplacé en 2005 les tubes fluo de 58 W par des tubes de 35 W et les lampes halogènes par des lampes hautes performances. D'autre part, une étude est en cours afin de produire de l'eau chaude sanitaire au Printemps Haussmann à partir d'énergie solaire. À échéance 2010, le magasin cherche à optimiser le fonctionnement et les consommations des machines (groupe froid, moteur escalator, etc.).

Dans le cadre d'un plan de réduction des consommations d'énergie, Redcats Nordic prend part à un projet de réduction des consommations d'électricité, en partenariat avec l'université de Linköpings en Suède.

Les magasins Fnac utilisent massivement des ampoules à basse consommation d'énergie, et ont mis en place des dispositifs de gestion technique centralisée de l'éclairage et du chauffage, permettant d'améliorer les réglages et de programmer l'éclairage et la climatisation, afin de limiter les consommations en dehors des heures d'ouverture. En 2005, 43 magasins Fnac ont mis en place ce type de gestion. Les magasins de Fnac Italie à Milan, Turin, et Gênes ont remplacé leurs équipements climatiques afin de diminuer leurs consommations avec comme résultat une réduction de 12 % de leur consommation d'électricité en 2005.

Plus généralement, les enseignes de PPR optimisent leurs consommations d'électricité en suivant de près leurs consommations et en sélectionnant notamment des contrats adaptés à leur usage.

Par ailleurs, en 2005, les contrats « verts » que PPR avait négociés en 2004 avec EDF sont entrés en vigueur. Désormais, 10 % de l'électricité consommée par les magasins du Groupe proviennent d'énergies renouvelables.

La consommation d'eau

La consommation d'eau n'a pas été considérée comme un impact majeur dans les activités de distribution des enseignes du Groupe. En effet, sa consommation provient essentiellement des usages sanitaires.

En revanche, les activités de fabrication de cosmétiques d'YSL Beauté et les activités industrielles de brasserie de CFAO nécessitent une consommation d'eau plus élevée.

Une consommation d'eau relativement stable

Sur le périmètre considéré, la consommation d'eau de PPR s'élève à un peu plus d'1,8 million de m³ en 2005.

Les ratios de consommation d'eau par la surface utile occupée par les enseignes du Groupe sont comparables en 2004 et 2005 : 0,56 m³/m² en 2004 et 0,58 m³/m² en 2005.

La consommation d'eau d'YSL Beauté est passée de 136 557 m³ en 2004 à 54 596 m³ en 2005. Cette très forte baisse s'explique par le passage en circuit fermé de l'usine de Lassigny réalisé dans le courant de l'année 2004. En 2005, YSL Beauté a participé à la journée mondiale de l'eau. L'enseigne a affiché une vingtaine de panneaux sur les thèmes de l'eau au quotidien, l'eau potable, l'eau et l'industrie, et l'eau dans le milieu naturel. Un quizz « Voyage au cœur de l'eau » a également été proposé aux participants afin de tester leurs connaissances dans ce domaine.

Concernant Redcats, la consommation d'eau a augmenté d'environ 7 %, pour atteindre un peu plus de 266 000 m³ en 2005. La surface utile des magasins ayant également un peu diminué, le ratio de consommation d'eau par surface utile augmente en 2005, passant de 0,21 m³/m² à 0,25 m³/m².

La Fnac, quant à elle, a consommé plus de 222 000 m³ d'eau en 2005, dont 57 000 m³ en France.

La consommation d'eau de Conforama s'est élevée à 250 761 m³ et, sur un périmètre différent de celui de 2004, le ratio de consommation d'eau par la surface utile reste stable, autour de 0,25 m³/m².

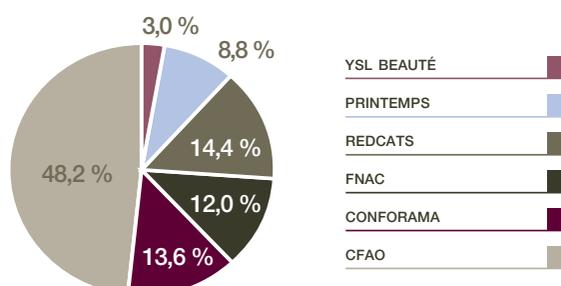
Sur le total de la consommation d'eau de PPR, près de la moitié concerne CFAO. En particulier, la brasserie exploitée par l'enseigne en partenariat avec Heineken au Congo a consommé environ 750 000 m³ en 2005, contre 683 000 m³ en 2004.

Consommation d'eau en 2005

	YSL Beauté	Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Groupe PPR
Consommation d'eau (en m ³)	54 596	162 991	266 455	222 850	250 761	892 821	1 850 474
Ratio consommation d'eau / surface utile (en m ³ /m ²)	0,75	0,46	0,25	0,56	0,25	3,10	0,58

Note : une partie de la consommation d'eau a été estimée, notamment pour 12 magasins de Conforama France et 7 magasins de Conforama Suisse, par le biais d'une moyenne pondérée par le chiffre d'affaires.

Répartition par enseigne de la consommation d'eau en 2005



Total : 1 850 474 m³

Les partenaires

- **14 bureaux d'achats internationaux**
- **69 % des collaborateurs de PPR estiment que leur entreprise agit avec honnêteté dans ses relations externes, contre 62 % en 2003 (Étude d'opinion PPR 2005)**

Le Groupe a décliné sa politique autour d'engagements d'équité et de respect basés sur des procédures de qualité et de respect de critères environnementaux et sociaux vis-à-vis de ses partenaires commerciaux. PPR est ainsi en mesure d'offrir en permanence des produits et des services performants et de qualité à ses clients.

Un cadre partenarial affiché dans le Code de conduite des affaires de PPR

Le Code de conduite des affaires de PPR dresse le cadre des engagements que le Groupe prend vis-à-vis de ses partenaires commerciaux. Dans un premier volet, le Groupe s'engage à respecter l'impartialité et l'égalité de traitement dans la mise en concurrence, l'objectivité des conditions d'attribution des marchés et du respect des règles liées à la propriété industrielle ou lors de la résiliation d'une relation commerciale. Dans un second volet, le groupe PPR a clairement affiché les engagements et les comportements auxquels doivent s'associer ses partenaires commerciaux pour maintenir des relations partenariales durables. Ils concernent d'une part la volonté d'éliminer tout risque de conflits d'intérêt personnel, direct ou indirect, avec les collaborateurs du Groupe, et d'autre part le respect de la politique achats du Groupe intégrant les critères environnementaux et sociaux.

Intégrer la responsabilité sociale et environnementale dans la politique achats du Groupe

Depuis 2002, le groupe PPR a déployé une véritable politique volontaire d'achats visant à respecter et faire respecter par ses fournisseurs les droits humains, sociaux et environnementaux. Cette politique concerne à la fois les structures d'achats directs (PPR Purchasing) et indirects (PPR Buyco) transversales du Groupe, ainsi que les structures d'achats des enseignes. Elle s'articule autour d'éléments fondateurs, gages de l'engagement de PPR.

Le Code de conduite des affaires de PPR déployé en 2005

Conçu par PPR et partagé par les enseignes, le Code de conduite des affaires du Groupe est basé sur des textes internationaux de référence :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations Unies et la Convention européenne des droits de l'Homme ;
- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- la Convention des Nations Unies sur les droits de l'Enfant.

Les engagements de PPR envers ses partenaires commerciaux stipulent : « *Nous luttons contre le travail des enfants et le travail forcé et veillons à ce que nos fournisseurs respectent les principes auxquels nous sommes attachés (...) nous n'établissons pas de partenariat avec des fournisseurs dont nous savons ou découvrons qu'ils ne respectent pas les règles d'hygiène et de sécurité ou qu'ils n'exercent pas leurs activités dans le respect des lois et des réglementations environnementales* ».

Le Code de conduite des affaires de PPR est accessible sur le site www.ppr.com, onglet RSE et rubrique relative au Code de conduite des affaires.

La Charte fournisseurs de PPR mise en place depuis 2002

Détaillant l'ensemble des règles auxquelles doivent se conformer les fournisseurs du Groupe, la Charte fournisseurs de PPR se base sur les principales conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et sur le respect des lois et des réglementations sociales et environnementales :

- la prohibition du travail des enfants de moins de 15 ans et du travail forcé (conventions 29, 105, 138 et 182) ;
- le respect des règles d'hygiène et de sécurité (convention 155) ;
- les garanties de conditions de travail dignes (convention 100) ;
- le droit d'organisation et de négociation collective (conventions 87 et 98) ;
- la prohibition de toute forme de discrimination (convention 111) ;
- le respect des lois et des réglementations sociales et environnementales.

L'adhésion et la signature d'un fournisseur à cette Charte sont un critère majeur de référencement ou de déréfèrement. Dans ce cadre, les fournisseurs directs du Groupe s'engagent également à faire respecter les principes énoncés dans la Charte auprès de leurs propres fournisseurs.

Les engagements sectoriels

En complément de cette Charte fournisseurs, la structure d'achats indirects de PPR, PPR Buyco, a élaboré en 2004 une Charte de déontologie spécifique à la logistique et au transport. Transmise à tous les transporteurs sous contrat PPR en 2005, elle précise notamment les critères environnementaux et les engagements de limitations de temps de travail des chauffeurs que les entreprises contractantes et leurs sous-traitants doivent respecter. D'autre part, les appels d'offres émanant de PPR Buyco incluent des exigences en matière de responsabilité sociale et environnementale.

En 2005, un Code de déontologie spécifique aux enchères en ligne a été réalisé et envoyé aux responsables enchères des filiales françaises et étrangères pour être transmis aux fournisseurs participant à celles-ci. Le document est également accessible sur l'intranet du Groupe (rubrique e-sourcing).

Le questionnaire d'autoévaluation du Groupe

Envoyé systématiquement à chaque fournisseur, le questionnaire d'autoévaluation fait partie du dispositif d'audit interne permettant aux équipes achats du Groupe de réaliser une première analyse du respect des droits humains, sociaux et environnementaux. Celui-ci permet d'orienter les audits éventuels à mener dans les sites de production des fournisseurs directs par des cabinets spécialisés et indépendants et par les équipes internes de PPR. Le questionnaire doit impérativement être retourné aux enseignes, renseigné et signé par les fournisseurs les engageant à connaître et à respecter les principes de la Charte fournisseurs.

Des bureaux d'achats et d'approvisionnements locaux

Une présence forte des acheteurs des enseignes du Groupe et de PPR Purchasing sur les bassins internationaux de production constitue un autre dispositif interne permettant de s'assurer du respect des droits humains et sociaux.

À fin 2005, les enseignes de PPR disposaient de 14 bureaux d'achats internationaux, principalement en Asie (Chine, Inde, Bangladesh, Vietnam, etc.), en Europe (France, Italie, Roumanie, Pologne, etc.), ainsi qu'en Turquie et au Brésil.

Cette présence permanente des acheteurs du Groupe, en quasi-totalité originaires des pays où sont implantés les bureaux d'achats, est prépondérante pour le respect de la qualité des produits fournis et pour le respect de la qualité sociale des fournisseurs du Groupe.

En amont, l'intégration des critères sociaux de la Charte participe au référencement de tous les fournisseurs des enseignes. Une fois la relation commerciale nouée, les managers en charge du contrôle qualité assurent un suivi du fournisseur au moyen d'audits de suivi, notamment lorsqu'un plan d'actions correctives a été décidé à l'issue d'un audit dit initial.

PPR, membre de l'Initiative clause sociale (ICS) depuis 2002

L'Initiative clause sociale (ICS) est une structure qui regroupe 15 des plus grands distributeurs français, qui se sont engagés dans une démarche pragmatique et progressive destinée à inciter leurs fournisseurs à respecter les principales conventions et recommandations de l'OIT et les réglementations sociales locales dans les pays émergents. La volonté d'améliorer la maîtrise du processus engagé a conduit les enseignes à accentuer la démarche d'accompagnement social et économique de leurs fournisseurs en allant vérifier sur place la réalité des conditions de travail. Cette vérification sur place est confiée à des cabinets d'audits extérieurs indépendants spécialisés, accrédités par l'ICS et mandatés par PPR (CSCC, Intertek, SGS).

Les enseignes du Groupe ont développé un pool d'outils communs de référence, utilisables par les enseignes et les auditeurs : le « Code de déontologie ICS », l'« Audit manuel », le « Factory profile », le « Questionnaire d'audit référentiel », l'« Execution guideline », le « Corrective action plan », l'« Alert notification ». Ces outils ont été révisés en collaboration avec les cabinets d'audits grâce aux retours d'expérience et ont été mis en application début 2005.

Le questionnaire d'audit, utilisé comme référentiel commun par les enseignes membres de l'ICS pour la réalisation des audits sociaux, prend en compte les principales conventions et recommandations de l'OIT et les réglementations locales de chaque pays. Ce référentiel commun est structuré en huit sections : travail des enfants ; travail forcé ; discrimination ; pratiques disciplinaires ; harcèlement ou mauvais traitements ; liberté d'association ; heures de travail ; salaires et avantages.

Cette démarche a ainsi permis de fixer un standard élevé d'exigences en matière d'audits sociaux. L'ICS étant basé sur l'échange, une plate-forme électronique de base de données commune, riche de plus de 1 500 audits pouvant être partagés par les enseignes, a été développée en 2005. Elle permet aux enseignes de se référer, le cas échéant, à des audits préexistants répondant aux standards ICS, dans des conditions propres à garantir la confidentialité des données signalées comme telles. Cette dernière est également accessible aux auditeurs externes dans la limite de leur champ d'intervention.

Les audits externes menés chez les fournisseurs du Groupe

Les enseignes de PPR font réaliser des audits par des structures externes et indépendantes au sein de leur parc de fournisseurs.

La répartition des audits par zone géographique

La répartition des audits reflète les zones géographiques d'achats et d'approvisionnements des enseignes du Groupe et la volonté de réaliser des audits dans les pays où il existe une plus forte probabilité de détecter des non-conformités à la Charte fournisseurs. Les audits 2005 ont été menés dans 31 pays, dont 75 % en Asie (notamment 152 audits en Chine, 39 en Inde, 26 au Pakistan, 17 au Bangladesh, etc.), près de 14 % en Europe (Est et Ouest), le reste se partageant entre l'Afrique (7 %) et l'Amérique / Océanie (4 %).

L'évaluation des fournisseurs

Dans le cadre d'une démarche de progrès continu, les critères d'évaluation ont été modifiés en mai 2005, augmentant significativement le niveau d'exigence vis-à-vis des fournisseurs du Groupe. Ainsi, comparé à 2004, aucun fournisseur n'a été jugé comme excellent après cette date.

En 2005, 50 % des audits ont été jugés acceptables, 21 % nécessitaient des améliorations et environ 25 % ont été estimés inacceptables. Dans ce dernier cas, des plans d'actions correctives importants et immédiats ont été mis en œuvre. Enfin, 14 % des audits n'ont pas pu être menés à bien du fait du refus de certains fournisseurs de laisser visiter leurs usines. Ces audits ont tous été reprogrammés.

Des procédures sévères en cas de non-conformité majeure

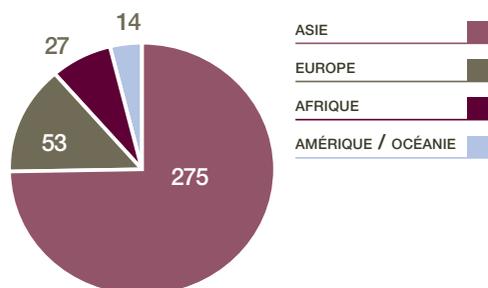
En 2005, un nouveau système d'alerte a été mis en place. Il s'agit de l'*Alert notification* qui garantit qu'en cas de non-conformité majeure, le manager responsable des audits sociaux dans chaque enseigne est prévenu en temps utile de la découverte de cette non-conformité. Les non-conformités majeures concernent notamment le travail des enfants ou le travail forcé. En 2005, aucun cas de travail d'enfants avéré n'a été recensé. Huit audits ont cependant montré la difficulté de déterminer l'âge des employés les plus jeunes (entre 15 et 18 ans) en l'absence de papier d'identité (certificat de naissance, certificat médical ou dentaire). 32 cas de présomption de travail forcé (documents appartenant aux salariés confisqués, caution de salaire ou frais d'uniforme retirés à l'embauche) ont été rencontrés. Si le doute ne peut être levé rapidement ou si le fournisseur ne s'engage pas à changer ses pratiques dans un délai raisonnable en cas de non-conformité majeure avérée, il est déréférencé du panel des fournisseurs du Groupe. Trois fournisseurs situés en Chine, en Inde et en Malaisie ont été déréférencés en 2005 suite à leur refus ou à la non-réalisation des plans d'actions correctives demandés. Le fournisseur chinois déréférencé par PPR Purchasing a néanmoins été réintégré deux mois plus tard, après avoir prouvé, par des documents légaux, l'âge de tous ses employés et après avoir mis en place toutes les actions correctives.

Les axes de progrès concernent essentiellement les volets relatifs à l'hygiène, la sécurité et la rémunération

Les non-conformités constatées dans l'analyse des audits concernent :

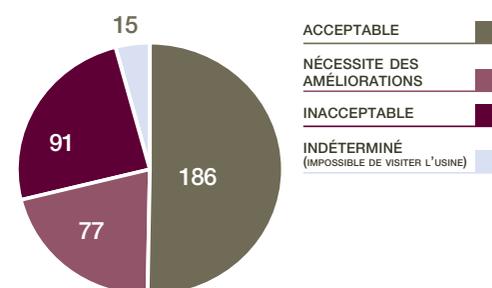
- à 54 % en moyenne l'hygiène et la sécurité. Le non-respect de la sécurité est identifié lorsque des issues de secours sont obstruées ou en nombre insuffisant, en absence ou en insuffisance de protection des machines, ou lors de l'absence d'exercice d'évacuation en cas d'incendie. Le non-respect de l'hygiène est avéré lorsque les toilettes, les places de cantines ou les dortoirs sont en nombre insuffisant par rapport aux effectifs.
- à 19 % le non-respect des horaires de travail (pas de jour de repos hebdomadaire, heures supplémentaires excessives, etc.) ;
- à 16 % les manquements relatifs aux avantages et rémunérations (non-respect du salaire minimum, heures supplémentaires non payées ou inférieures au taux légal, absence de cotisations d'assurance ou de retraite légalement requises, etc.).

Répartition par zone géographique des audits en 2005



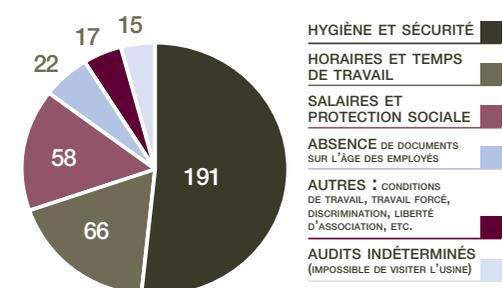
Total : 369 audits sociaux

Répartition des résultats des audits en 2005



Total : 369 audits sociaux

Répartition des non-conformités par nature en 2005



Total : 369 non-conformités

Sensibiliser, former à la démarche de responsabilité sociale et environnementale et partager les bonnes pratiques

PPR et ses enseignes ont déployé des sessions et des modules de sensibilisation et de formation à la démarche de responsabilité sociale et environnementale auprès des collaborateurs et des partenaires concernés. En vue de partager les bonnes pratiques en matière de RSE, le Groupe encourage également le partage d'informations et les échanges au sein de réseaux internes et externes promouvant ces sujets.

Sensibiliser et former à la démarche RSE

L'appropriation du Code de conduite des affaires de PPR

L'année 2005 aura fortement été consacrée au déploiement de la formation au Code de conduite des affaires et à la diffusion des Codes éponymes traduits en huit langues. Plus de 150 ambassadeurs ont été formés au moyen notamment de kits d'information et d'animation réalisés à cet effet, pour former à leur tour au moins 2 000 managers du Groupe selon un déploiement en cascade, chaque manager devant ensuite former ses équipes. À fin 2005, la plupart des collaborateurs de PPR ont été sensibilisés et ont reçu le Code de conduite des affaires.

Des formations spécifiques par public concerné

À l'échelle du Groupe, une formation systématique est réalisée auprès des acheteurs et des chefs de produits qui participent au séminaire achats de l'UniverCité PPR. En 2005, des managers spécialisés (acheteurs, chefs de produits, etc.) ont été formés à la prise en compte de critères RSE dans la politique achats. La RSE est également développée de manière systématique lors des journées d'intégration des nouveaux collaborateurs.

L'entité PPR Purchasing organise chaque année un séminaire de sensibilisation de ses fournisseurs. En 2005, celui-ci s'est tenu en chinois à Hong Kong et a particulièrement porté sur les produits électriques et électroniques et sur la limitation des substances dangereuses telles que décrites dans la Directive européenne 2002 95/CE du 27 janvier 2003. Les équipes de PPR Purchasing et les équipes de Conforama en charge des produits électriques et électroniques ont également été formées à l'éco-conception par un cabinet spécialisé, en partenariat avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).

Échanger et partager les bonnes pratiques en matière de RSE

Le groupe PPR et ses enseignes sont actifs dans le partage d'expériences au sein de réseaux et d'entités reconnus promouvant la responsabilité sociale et environnementale. De façon non exhaustive, PPR est membre et participe aux groupes de travail de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), organisme français fédérant des entreprises et des organismes sur le thème de la responsabilité sociétale. Le Groupe est membre de l'IMS-Entreprendre pour la Cité, association qui fédère plus de 120 entreprises engagées dans des démarches de partenariats avec les autres acteurs de la cité, dans une logique de développement durable.

PPR a contribué aux côtés de Conforama au groupe de travail portant sur les démarches de haute qualité environnement (HQE) du bâtiment organisé par Utopies, cabinet de conseil français dédié à la promotion du développement durable à travers des activités de recherche, d'information et de conseil aux entreprises. Cette collaboration a abouti à la publication d'un rapport produit dans le cadre de cette initiative : « La construction durable : une stratégie d'entreprise ».

Au sein des enseignes, l'échange des bonnes pratiques est également encouragé. Ainsi, le Président de CFAO a initié l'association Sida-Entreprises qui fédère 25 grandes entreprises internationales implantées en Afrique et dont l'objet est de lutter contre le Sida. De son côté, Conforama, membre de l'association Orée qui réunit entreprises et collectivités pour développer une réflexion commune sur la prise en compte de l'environnement, a participé à ce titre aux groupes de travail relatifs aux transports et aux achats durables. Ces réflexions ont abouti à l'ouvrage « Le guide de la relation clients fournisseurs ».

Enfin, le groupe PPR et ses enseignes participent et interviennent dans de nombreux colloques pour s'enrichir des bonnes pratiques et communiquer sur leurs retours d'expérience, notamment lors du colloque européen FEDERE 2005, organisé par le journal français « Les Échos » et rassemblant les acteurs et les décideurs du développement durable. Enfin, dans un objectif de partage d'expériences, PPR a créé en 2005 une rubrique responsabilité sociale et environnementale sur son site Internet.

Les clients et

« Des clients satisfaits sont des clients fidèles ». Convaincu de la véracité de cet adage, PPR a placé le client au cœur de sa stratégie. Avec pour prisme la responsabilité sociale et environnementale, la satisfaction clients se traduit par la garantie d'une offre de produits sûrs et de qualité, et l'échange d'informations et de conseils sur les produits délivrés. Décidées à aller plus loin, les enseignes du Groupe ont également développé des offres de produits et de services intégrant des critères de développement durable et sensibilisé leurs clients aux enjeux environnementaux et sociaux.

Garantir des produits sûrs et de qualité

La qualité et la sécurité des produits sont assurées d'une part au niveau du Groupe au travers de l'entité PPR Purchasing s'agissant des produits électriques et électroniques, et d'autre part au niveau des enseignes s'agissant des autres produits. L'offre de produits constituant le cœur des métiers de PPR, la qualité et la sécurité sont des enjeux fondamentaux pour le Groupe, comme en témoignent les organisations et les procédures mises en place par PPR et ses enseignes.

PPR Purchasing, une structure achats en propre garante de la qualité des marques propres du Groupe

Entité mise en place dans le Groupe en 2001, PPR Purchasing (PPRP) mutualise les achats du Groupe en produits électriques et électroniques distribués par le Printemps, Redcats, la Fnac et Conforama. La Direction qualité de PPRP a été installée en 2003 avec comme objectif la mise en place d'un process qualité exigeant, valable sur tous les produits référencés.

Un processus qualité sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement

Le cahier des charges

Le premier outil de la Direction qualité est le cahier des charges produits où sont spécifiées toutes les exigences de conformité, de réglementation et de qualité requises. Ainsi, le marquage relatif aux équipements électriques et électroniques a été appliqué à l'ensemble des produits dans les délais établis par la Directive européenne 2002/96/DE.

Les tests en laboratoires

Lors de la sélection de nouveaux modèles conformes au cahier des charges, des prototypes sont systématiquement envoyés en double exemplaires dans des laboratoires que le Groupe possède en propre. Le laboratoire de La Redoute teste la sécurité, la fonctionnalité, la commodité d'utilisation, la documentation européenne, les qualités d'assemblage de l'échantillon produit et sa notice d'utilisation. En 2005, près de 1 400 échantillons ont été testés dans le laboratoire de La Redoute. Le laboratoire de la Fnac teste, quant à lui les performances techniques du produit. Sur environ 700 modèles testés, en 2005, seuls 250 produits ont été jugés suffisamment qualifiés pour être référencés puis commercialisés au sein du Groupe. Lorsque le produit a passé le test de la première sélection, un second test de même nature est réalisé avant expédition du lot complet à l'enseigne.

Les missions d'inspection

Avant expédition des produits, une inspection qualité est systématiquement réalisée par des sous-traitants agréés.

Le partage des résultats

Un intranet dédié à la qualité a été mis en place en 2004 pour permettre à chaque enseigne de disposer d'une base de données sur toutes les normes et références qualité de ses produits.

Un taux de conformité de 100 %

L'ensemble de ce dispositif a permis d'obtenir un taux de conformité égal à 100 % : toutes les livraisons qualité ont été réceptionnées conformes par les enseignes du Groupe. Le taux de satisfaction qualité est de 99,5 %. Le taux de satisfaction enseignes (incluant les retards de livraisons) est de 90 % pour un objectif de 95 % en 2005.

les consommateurs

La recherche et le développement

Certains produits ont été complètement développés en collaboration avec les fournisseurs du Groupe (mini lave-vaisselle, TV LCD, four, etc.). PPR Purchasing a également contribué au projet d'éco-conception en partenariat avec Conforama, Electrolux et l'ADEME, avec le triple objectif de sélectionner des produits éco-conçus, de sensibiliser les clients et de former les équipes à la démarche d'éco-conception (voir page 112).

Zoom sur certains dispositifs de qualité et de conformité des enseignes

Des laboratoires intégrés hautement qualifiés garantissant la qualité des produits chez YSL Beauté

La mise en place d'une structure de mesure et de contrôle permet à YSL Beauté de garantir un niveau d'excellence de ses produits de beauté sur des enjeux tels que l'innocuité et l'efficacité d'une crème de soins ou la qualité de fragrance et de tenue d'un parfum. Les laboratoires regroupent 25 collaborateurs (scientifiques, techniciens de laboratoire, responsables qualité) et sont dédiés au contrôle qualité sur les deux sites de production d'YSL Beauté, de Bernay et Lassigny.

Ils sont divisés par spécialité : le premier laboratoire garantit l'absence de bactéries et de germes dans tous les produits de soins ; le second s'assure de la compatibilité des jus pour la parfumerie et des formules cosmétiques notamment en matière d'allergène ; le troisième réalise des études d'olfaction et le quatrième travaille au contrôle des matières premières utilisées et des vracs.

Les laboratoires d'YSL Beauté disposent d'équipements technologiques de pointe (chromatographes pour tracer et identifier les molécules, analyseur d'images détectant les microfuites éventuelles d'un packaging défectueux, etc.) permettant de garantir une qualité irréprochable des produits et de ne plus réaliser de tests sur les animaux depuis 1993, les tests étant réalisés *in vitro* avant d'être effectués *in vivo* avec des collaborateurs volontaires de la marque et un panel de consommateurs sélectionnés. En 2005, plus de 20 000 tests d'analyse et de contrôle ont été effectués sur les jus, les formules et les matières premières des produits semi-finis et finis. Cette chaîne de contrôle concerne aussi les fournisseurs d'YSL Beauté, où les contrôles en 2005 ont permis de s'assurer de la conformité des données et des produits fournis.

Une organisation propice à la qualité des produits au Printemps

En 2005, la centrale d'achats du Printemps était composée d'environ 250 personnes organisées par *business unit* sur la base d'une décomposition par marché : femme, accessoires / luxe, homme / enfant, beauté / lingerie, maison. Chaque *business unit* définit la stratégie commerciale dans le cadre du positionnement de l'enseigne (Printemps prescripteur de mode, au cœur du monde contemporain). Il s'agit de déterminer le portefeuille de marques et d'en négocier les conditions commerciales. Parallèlement, la centrale d'achats du Printemps comprend également une Direction de l'approvisionnement et gestion, dont la mission consiste à assurer l'approvisionnement des 17 magasins Printemps et d'en contrôler tous les paramètres financiers.

L'existence et la conformité de tous les documents légaux relatifs aux produits, tels que le certificat de douane ou la notice d'utilisation, et la validité des tests produits sont ensuite vérifiées par le service Import. Si un contrôle s'avère nécessaire, il fait réaliser lui-même les tests dans un laboratoire spécialisé. La mise en place de cette organisation structurée permet au Printemps de proposer un large éventail de produits à un taux de renouvellement élevé, dicté par l'exigence d'une offre de produits mode et tendance.

En complément, une politique de formation systématique a été mise en place depuis 2002 pour les collaborateurs de la centrale d'achats. Après une formation initiale sur les différentes normes et réglementations, des formations de suivi et d'actualisation leur sont proposées chaque année. Tout nouvel arrivant doit obligatoirement suivre ce cursus de formation. L'ensemble des documents relatifs à l'organisation des procédures de contrôle et les fascicules thématiques (textile, métaux précieux, cosmétique, etc.) édités et mis à jour par le service Import du Printemps est en libre consultation sur l'intranet de l'enseigne depuis février 2005, complété d'une *hotline* dédiée.

Une exigence stricte sur la qualité et la sécurité des produits chez Fnac Éveil & Jeux

Extrêmement exigeant sur la qualité de ses produits, Fnac Éveil & Jeux les fait contrôler conformément aux exigences de sécurité en vigueur. D'autre part, Fnac Éveil & Jeux fait tester la majorité de ses produits par les « Parents Pilotes », un panel rassemblant 1 500 familles, crèches, bibliothèques, etc., qui évalue les produits en situation réelle et valide leur intérêt, leur qualité et leur solidité. C'est donc au terme d'une longue batterie de tests sécurité et environnement, et généralement avec l'approbation de « Parents Pilotes », qu'un produit peut être sélectionné dans les catalogues et magasins Fnac Éveil & Jeux.

Les produits d'origine asiatique, représentant 40 % des produits Fnac Éveil & Jeux, font l'objet d'un contrôle qualité systématique avant d'être importés : un produit étalon est envoyé en France pour approbation avant départ.

En 2005, les inspections qualité ont porté sur 435 références et une centaine de prélèvements en production (pour essai en laboratoire) a été effectuée sur les produits sensibles. Un contrôle systématique est également réalisé à réception en entrepôt, ce qui a représenté pour les entrepôts du Nord en 2005 plus de 18 300 contrôles pour environ 7 470 références reçues.

Souhaitant aller plus loin dans sa démarche qualité et sécurité, Fnac Éveil & Jeux a intégré en 2005 dans son équipe produits un ingénieur qualité et sécurité, qui a en charge la gestion des problèmes liés à la sécurité des produits, la veille réglementaire et normative, le conseil et la formation des équipes aux exigences applicables.

La triple politique qualité, santé, environnement (QSE) développée par Conforama

Conforama a défini un certain nombre de standards minimums obligatoires à partir de 2005 relatifs à la qualité, à la sécurité, à l'environnement (*Quality Safety Environment*). Applicable à l'ensemble des catégories de produits de l'enseigne, la politique dite de « Minimas qualité » est basée sur les directives européennes, sur la réglementation des pays concernés si cette dernière est plus exigeante, ou sur les règles de l'art de l'industrie en l'absence de réglementation. Les « Minimas qualité » concernent le couple emballage / produit et qualifient tous les aspects de ce couple : fonctionnalité, matières premières, logistique et transport, etc. Ils fixent également les interdictions de certaines substances (emballages en PVC, cuivre ou zinc dans les produits au contact de l'alimentaire, amiante, CFC (gaz chlorofluorocarbène), halon ou espèces de bois interdites par la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction signée en 1973 – CITES - etc.), et déterminent les seuils d'utilisation de certaines substances limitées (téflon, cadmium, plomb, chrome, formaldéhyde, etc.).

La politique QSE est diffusée à tous les publics internes et externes concernés lors de formations et d'échanges : services qualité et commercial, bureaux d'achats et d'approvisionnements, fournisseurs, etc. Un site Internet avec des accès limités aux sphères interne et externe concernées a également été déployé en 2004 et communique de façon très complète et détaillée sur la politique QSE de Conforama.

Échanger avec les clients sur la qualité des produits

PPR estime que la confiance qui s'instaure entre le Groupe et ses clients est le moteur de relations durables. C'est pourquoi le Groupe a accompagné les dispositifs de qualité relatifs à la mise en place de dispositifs d'échanges d'informations et de conseils à l'attention de ses clients.

CLIO, un programme du groupe PPR dédié au service client

Lancé en 2002 par PPR, le programme CLIO « Client Obsession » vise la satisfaction des clients du Groupe. Entré dans sa seconde phase en 2004, CLIO 2 témoigne de la volonté du Groupe de poursuivre cet engagement en 2005. Le programme CLIO est déployé par les enseignes dans le cadre de projets spécifiques sous les noms de « Client au cœur » au Printemps, de « Services plus » chez Redcats, d'« Engagements » à la Fnac et d'« Avantages services » chez Conforama.

Articulé autour de trois thèmes - faciliter l'acte d'achat, être à l'écoute de la demande client et motiver les équipes autour du client - le programme « Client au cœur » du Printemps a permis d'atteindre une note de satisfaction globale issue du baromètre clients, conforme à l'objectif fixé pour 2005.

Encouragé par les bons résultats de sa politique qualité démarrée au sein de son réseau automobile en 2003, le programme CLIO de CFAO va désormais plus loin en lançant en décembre 2005 la deuxième édition du « Guide des standards ». Celle-ci répond désormais aux attentes des plans qualité de chacun des trois constructeurs automobiles Toyota, Peugeot et Nissan, et permet ainsi de regrouper les meilleures pratiques de CFAO. Le programme CLIO regroupe désormais 263 critères (contre 238 précédemment), dont 173 sont définis comme « Minimum Requis » (MR) ou basiques et 90 dits de « Niveau Avancé » (NA) c'est-à-dire plus complexes dans leur mise en œuvre. Certains critères sont passés du statut de « Minimum Requis » à celui de « Niveau Avancé », d'autres ont fait leur entrée, comme la préparation des véhicules neufs avant la livraison, le traitement des réclamations clients ou l'amélioration de la connaissance des modes de financement. Prolongement opérationnel et pratique du guide papier, le cédérom permet à l'utilisateur de renseigner automatiquement l'ensemble des plans d'actions des constructeurs et de visualiser, en temps réel, les résultats obtenus. Un gain de temps et d'efficacité indéniable. Avec l'intégration de 10 nouveaux sites en 2005, cet outil est utilisé par l'ensemble des sites de CFAO Automotive. Armé de ce nouveau dispositif et porté par l'enthousiasme des équipes, CFAO s'engage plus encore sur la voie de la satisfaction clients.

Une forte confidentialité des données clients

La confidentialité des données communiquées lors de leurs achats constitue un élément essentiel de la confiance accordée par les clients du Groupe. D'une manière générale, toutes les enseignes de PPR se sont engagées à respecter la confidentialité des données de leurs clients, en particulier dans le cadre des cartes clients qu'elles proposent. Ces garanties sont notamment basées sur le respect des processus de la Commission nationale informatique et liberté (CNIL) et sur des chartes interprofessionnelles comme celle de l'Association française des entreprises de vente à distance (FEVAD). Ces garanties ont encore été renforcées au sein du groupe PPR à la suite de la révision de la loi « informatique et liberté » du 6 janvier 1978, par la loi du 6 août 2004 (nouvelles obligations d'information à la charge du responsable de traitement des données nominatives). Le Groupe s'est également conformé aux nouvelles règles sur la prospection directe par courrier électronique *spamming* introduites par la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004.

Sensibiliser les clients du Groupe et offrir des produits intégrant les enjeux sociaux et environnementaux

Dans le cadre de la politique de responsabilité sociale et environnementale, les enseignes du Groupe ont eu la volonté d'innover en proposant des produits et des services intégrant des critères environnementaux et sociaux et en sensibilisant leurs clients aux enjeux du développement durable.

Les enjeux environnementaux

YSL Beauté habilitée à développer des produits cosmétiques « Bio »

Dans le cadre de sa politique de développement, YSL Beauté a obtenu en 2005 une licence délivrée par un organisme indépendant français Ecocert, lui octroyant l'habilitation à développer des produits cosmétiques biologiques et écologiques. L'obtention de cette licence a nécessité la mise en place d'une organisation et d'un processus de qualité très spécifiques.

Le coton issu de l'agriculture biologique de la marque Somewhere de Redcats

Le catalogue Printemps-Été 2005 de la marque Somewhere propose une ligne de 15 produits intitulée Bio pour « Believe in origins », réalisés à partir de coton biologique. Ce label suisse certifié par l'*Institute of Marketecology* (IMO) garantit l'absence de pesticides ou de traitement chimique lors de la fabrication du coton et l'utilisation de teintures sans métaux lourds.

Les sacs de caisse de la Fnac plus respectueux de l'environnement

La Fnac a développé des sacs de caisse en bio plastique à base d'amidon de maïs, plus respectueux de l'environnement, actuellement en test au magasin Fnac de Limoges. Ces sacs de caisse limitent l'impact sur l'environnement durant tout leur cycle de vie : lors de leur fabrication grâce à l'utilisation d'un matériau renouvelable d'origine végétale ; lors de leur transport grâce à la localisation des usines de fabrication en Europe ; et en fin de vie grâce à leur caractère biodégradable. Consignés, ces sacs pourront de plus être échangés gratuitement lorsqu'ils seront hors d'usage. Si le test s'avère concluant, la Fnac prévoit de déployer courant 2006 ces sacs de caisse plus écologiques à l'ensemble de son réseau.



La démarche d'éco-conception lancée par Conforama

Dans la continuité de son offre de produits à faible consommation d'énergie et de la sensibilisation de ses clients avec le guide « Pour une consommation plus durable » en 2004, Conforama a déployé en 2005 une démarche d'éco-conception en partenariat avec PPR Purchasing, Electrolux et l'Agence française de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME). L'éco-conception consiste à minimiser l'impact sur l'environnement pendant tout le cycle de vie d'un produit et de ses composants, de la phase de conception à la fin de vie du produit. Pour illustrer cette démarche, Conforama et ses partenaires ont sélectionné huit appareils électroménagers économes en énergie et en eau (lave-linge, sèche-linge, lave-vaisselle, réfrigérateur simple, congélateur simple et réfrigérateur combiné) disponibles en 2005 dans les magasins de l'enseigne.

Afin de sensibiliser ses clients, Conforama a édité un guide à plus de 64 000 exemplaires distribué en magasins, expliquant de façon pédagogique les atouts d'une démarche d'éco-conception et permettant aux consommateurs de reconnaître les produits qui en sont issus. Les catalogues publicitaires de l'enseigne ont mis également l'accent sur cette initiative en signalant les produits éco-conçus.

En cohérence avec la démarche, une formation spécifique à l'éco-conception a été développée à l'attention des chefs de produits de Conforama et de PPR Purchasing. Parallèlement, une exposition sur l'éco-conception a été réalisée au siège de Conforama pour sensibiliser les collaborateurs.

Les enjeux sociaux

Le Printemps encourage la mode éthique

L'édition 2005 de l'*Ethical Fashion show*, qui s'est déroulée les 7, 8 et 9 octobre à Paris lors de la semaine de la mode parisienne, a été parrainée par PPR et le Printemps. Cette deuxième édition a été dédiée au respect de l'environnement. Les professionnels de la mode ont pu apprécier des *showsrooms* présentant une cinquantaine de designers venus du monde entier et bénéficier des tables rondes sur la mode éthique et des défilés présentant les créations. Membre du jury, PPR a réaffirmé sa volonté de promouvoir des produits intégrant des critères environnementaux et sociaux.

Par ailleurs, Citadium, enseigne du pôle sport du Printemps, a conclu un partenariat avec la société VEJA pour distribuer en 2005 des baskets produites au Brésil à partir de caoutchouc et de matériaux naturels et réalisées selon les règles du commerce équitable. Le partenariat engagé par Citadium contribue à la valorisation de la production de la forêt par l'achat de caoutchouc à des petits producteurs à des prix garantissant des conditions de vie décentes et à des programmes éducatifs de santé au Brésil.

Redcats contribue au lancement d'une filière de coton équitable, labellisé Max Havelaar

Dans le cadre d'un partenariat avec l'association Max Havelaar France, Redcats a contribué au développement d'une nouvelle filière en Afrique de coton équitable pour produits textiles. Une gamme de 12 références de tee-shirts labellisés ont été proposés dans le catalogue La Redoute Automne-Hiver 2005-2006 en provenance du Mali, du Sénégal, du Burkina-Faso et du Cameroun. L'enseigne a ainsi vendu près de 112 000 tee-shirts en 2005. Ce label garantit aux 3 000 petits producteurs concernés un prix minimum garanti, de 20 à 30 % supérieur au prix international du marché, et une prime de développement versée aux groupements de producteurs qui servira à des travaux d'intérêt général : forage de puits, aménagement de pistes, etc.

La Fnac offre ses espaces culturels pour débattre d'enjeux mondiaux

Au-delà de ses engagements d'enseigne (la lutte contre l'illettrisme et la liberté d'expression), la Fnac joue son rôle de magasin « média » et a décidé de mettre à disposition ses forums, ses espaces non marchands pour organiser des conférences et des débats sur des sujets portant par exemple sur le commerce équitable ou le marketing éthique. Lors de la semaine du commerce équitable du 2 au 13 mai 2005 en France, 17 magasins Fnac ont ainsi accueilli des rencontres autour du commerce équitable « Pourquoi juste consommer quand on peut consommer juste ? » en partenariat avec l'ONG Max Havelaar.

Les actionnaires

Coté sur l'Eurolist compartiment A d'Euronext Paris, PPR a adopté des principes de gouvernement d'entreprise, garants du respect des réglementations comptables, financières et boursières (voir les principes de gouvernance page 284).

Favoriser la transparence de l'information financière et extra-financière

La volonté de PPR est de fournir à ses actionnaires et à la sphère financière des informations sincères, complètes et exactes. PPR s'est doté d'outils de communication financière permettant de démultiplier les informations : Lettre aux actionnaires, site Internet dédié, visites de sites, rapport RSE, présentations aux analystes financiers (pour plus d'informations voir page 278).

Une présence dans les indices boursiers à triple performance

Le groupe PPR est évalué par les principales agences de notation extra-financière. Ces agences notent et classent les entreprises sur des critères économiques, sociaux et environnementaux en vue de construire des indices boursiers et des portefeuilles d'investissement socialement responsables. En 2005, le groupe PPR est présent dans l'indice Footsie4Good élaboré par la société anglaise Eiris et dans l'indice Aspi de l'agence de notation française Vigeo.

Encourager l'engagement

SolidarCité est implantée dans

7 pays

1 000 000 €

de budget en 2005

57

projets soutenus

9 895

bénévoles (toutes actions confondues)

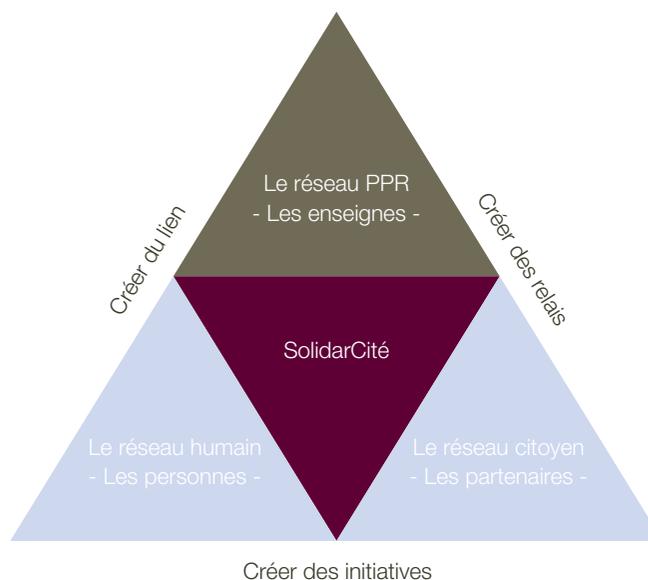
Les axes d'action de SolidarCité

- 67 % des collaborateurs de PPR estiment que leur entreprise a une attitude responsable au sein de la société environnante, contre 64 % en 2003 (Étude d'opinion PPR 2005)

Convaincu que le champ de ses responsabilités ne s'arrête pas aux portes de ses magasins ou de ses entrepôts, le groupe PPR a la volonté de s'engager et de participer au développement d'actions de solidarité ancrées dans les territoires nationaux ou internationaux, où sont présentes ses enseignes. Afin de fédérer et mutualiser les actions solidaires, PPR s'est doté d'une structure associative en 2001, SolidarCité. Pour qu'une société qui avance ne soit pas une société qui exclut, l'objectif de SolidarCité est de développer des actions citoyennes qui créent des synergies pour construire ensemble la cité, l'entreprise et l'individu.

PPR met à la disposition de SolidarCité l'infrastructure d'une grande entreprise animée par des individus engagés, permettant l'émergence d'initiatives. Améliorer le mieux vivre ensemble dans les villes favoriser la diversité, l'égalité des chances et l'insertion des personnes en difficulté, aider les plus démunis à reconquérir une dignité sont ainsi devenus les choix prioritaires de l'association. Le modèle de SolidarCité est basé sur un principe novateur qui mobilise les ressources du groupe PPR, relie des partenaires institutionnels et individuels, permet aux salariés de se rassembler et de se mobiliser à la mesure de leur envie de s'impliquer, et communique le plaisir de s'engager avec les autres dans des projets de solidarité dont ils peuvent être fiers. Deux approches caractérisent la démarche de SolidarCité : des projets transversaux au niveau du groupe PPR et des projets spécifiques au niveau des enseignes.

L'originalité de SolidarCité est d'encourager et de soutenir les initiatives proposées par les collaborateurs du Groupe avec un budget autonome d'un million d'euros. Parallèlement, les enseignes développent des programmes spécifiques à leur périmètre de responsabilité sociale, où SolidarCité agit comme pôle d'expertise pour les conseiller et développer les partenariats.



Des projets transversaux au niveau du Groupe

Le soutien à des projets collaborateurs

SolidarCité souhaite favoriser l'engagement de tous les collaborateurs de PPR. Dans le cadre d'une initiative d'intérêt général, chaque salarié du Groupe peut bénéficier d'une aide matérielle, humaine ou financière de SolidarCité. Pour ce faire, il suffit de soumettre son projet au Comité de sélection SolidarCité, composé d'un salarié de chaque enseigne du Groupe, qui se réunit tous les trimestres. La sélection s'opère au travers d'une grille de 10 critères pondérés permettant une appréciation impartiale et objective des projets présentés. En 2005, 27 projets ont ainsi été soutenus pour un budget global de 302 471 euros.

Des actions en faveur de l'égalité des chances

Dans un souci de cohérence et de mobilisation plus forte pour la cohésion sociale, il a été décidé en décembre 2003, lors d'un séminaire SolidarCité, que le thème d'intervention de l'association se précisait sur l'égalité des chances, le respect de l'individu dans sa diversité et le vivre ensemble.

Un engagement fort pour la diversité

Les Défricheurs

En octobre 2004, PPR et les Présidents des enseignes du Groupe signaient la Charte française de la diversité en vue de témoigner de l'engagement du Groupe en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale, de favoriser le pluralisme, et de rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières.

Afin d'apporter une reconnaissance publique à ceux qui ont connu une promotion sociale exemplaire, SolidarCité a décidé de faire appel à Yamina Benguigui pour réaliser un film dont le but était de montrer les aspects invisibles et pernicieux de la discrimination dont souffrent les gens issus de l'immigration. Elle a ainsi réalisé, en totale indépendance, « Les Défricheurs ». Ce documentaire s'attache à démontrer que l'entreprise parvient à rassembler toutes les composantes de la société et à donner le sentiment d'appartenir à une nation. Cette approche permet de donner un signal fort et rend concrète et crédible l'idée qu'il est possible de profiter de l'ascenseur social et professionnel. Chaque portrait constitue une aventure humaine au travers de parcours de collaborateurs de PPR dont le fil conducteur s'articule autour de l'origine, du contexte socioculturel, du milieu familial, des difficultés de départ et des efforts entrepris face aux obstacles pour réussir une carrière.

Des soutiens multiples

En octobre 2005, SolidarCité a organisé une conférence réservée aux salariés de PPR sur le thème « Enjeux de la diversité en Europe, dans la société française et dans l'entreprise : des perspectives économiques, sociétales et de ressources humaines. » Étaient invités Claude Bébéar, Président d'Axa, qui a présenté les enjeux républicains liés à la diversité et Yasid Sabeg, cofondateur de la Charte de la diversité, qui a démontré que les perspectives républicaines, économiques, sociologiques et politiques sont liées à l'entreprise. Les Directeurs des ressources humaines de la SNCF et de British Telecom ont également livré leurs expériences à travers des études de cas.

En 2005, SolidarCité a également soutenu la Maison de la Mixité, le Tour de France de la laïcité ainsi que la première édition du Festival du Film de Paris Ile-de-France rassemblant une sélection de films portant sur l'égalité des chances, la non-discrimination, la tolérance et la diversité. Des débats ont également été organisés dans les villes de banlieues avec « Respect », le magazine partenaire de l'association.

L'éducation

SolidarCité est engagée depuis sa création dans le domaine de l'éducation, avec l'objectif de mettre en place des initiatives pour de nouveaux ascenseurs sociaux. L'accueil des jeunes dans l'entreprise, l'aide à la formation et l'ouverture au monde professionnel permettent un rapprochement efficace entre le monde de l'entreprise et la sphère scolaire.

La Fondation Télémaque comme réponse à la panne de l'ascenseur social

Créée en juin 2005, la Fondation Télémaque (via les entreprises adhérentes) vise à soutenir et accompagner dans leurs études des enfants de 10 à 16 ans sélectionnés pour leurs aptitudes scolaires et sur critères sociaux. En effet, un enfant talentueux et motivé, qui évolue dans un environnement défavorable, a peu de chances de réaliser des études lui permettant d'aspérer à une vie professionnelle épanouissante.

Télémaque est le fruit de plusieurs années de programmes et d'actions. En 2001, SolidarCité signait un protocole de deux ans avec le ministère de l'Éducation nationale en partenariat avec deux établissements sélectionnés : Douai et Moret-sur-Loing. En 2003, ce protocole était reconduit et élargit à deux autres internats de la Fondation d'Auteuil : Chartres et Thiais. En 2004, une nouvelle convention était signée avec le ministère de l'Éducation nationale, dans le but de développer l'accueil en internat de collégiens issus de zones et de réseaux d'éducation prioritaires. Présidée par Bernard Stasi, la Fondation Télémaque comptait en 2005 quatre établissements partenaires, une vingtaine de jeunes boursiers et cinq entreprises adhérentes ou en passe de le devenir.

Deux outils majeurs ont été mis en place : des bourses au mérite et des tuteurs, choisis sur la base du volontariat, parmi les salariés des entreprises adhérentes.

Offrir un développement personnalisé avec « Pourquoi pas moi ? »

SolidarCité est partenaire du programme « Pourquoi pas moi ? » mis en œuvre par l'ESSEC et qui a pour but d'accompagner dès la classe de seconde les jeunes issus de milieux défavorisés, scolarisés dans des quartiers en difficulté, afin de les aider à poursuivre des études supérieures en classe préparatoire en vue d'intégrer une grande école de commerce et de gestion. Ce programme réhabilite la valeur du travail et de l'effort en offrant un développement personnel à chaque élève participant au programme. En 2005, 27 jeunes ont été accueillis le temps d'une journée à la Fnac Massy. Outre la visite du site et des témoignages, différents métiers leur ont été présentés. 40 collégiens ont également été reçus dans le cadre des « shadowing », une journée de découverte de l'entreprise avec un salarié.

Valoriser les élèves méritants avec le collège Édouard Vaillant de Gennevilliers

Une convention de partenariat a été signée le 13 mai 2005 entre SolidarCité et le collège Édouard Vaillant de Gennevilliers. Cette convention a pour objectif de soutenir le programme d'actions de valorisation des bons élèves mis en place par ce collège, classé en zone d'établissement prioritaire (ZEP). Le moment fort de ce programme a été l'organisation d'une remise de prix annuelle qui s'est déroulée le 24 juin 2005, sous forme d'ouvrages et de diplômes décernés aux élèves les plus méritants du collège et réunissant les élèves, les parents, le personnel de l'établissement et les partenaires (environ 300 personnes). Fin 2005, SolidarCité et le collège Édouard Vaillant ont mis en place une classe de quatrième en alternance, en collaboration avec le Printemps Haussmann (stages en deux sessions, participation aux jurys, etc.).

Le développement de la citoyenneté

Pour SolidarCité, la citoyenneté est une façon d'agir au quotidien avec les autres pour accepter les différences et apprendre à mieux vivre ensemble. Chaque jour, les collaborateurs du groupe PPR font la démonstration de leur engagement citoyen et de leur implication dans la vie de la cité.

Les initiatives internationales

Depuis 2004, SolidarCité s'internationalise. Des équipes sont aujourd'hui constituées en Italie, en Espagne, en Suisse, en Suède, au Portugal, aux États-Unis et en Grande-Bretagne.

SolidarCité est notamment intervenu à la Nouvelle-Orléans en faveur des populations sinistrées par l'ouragan Katrina. Tous les sites Redcats USA ont participé à ce vaste élan de solidarité et appelé aux dons volontaires des collaborateurs qui se sont élevés à 29 283 dollars. Cette somme a été doublée par l'entreprise. Parallèlement, Redcats USA a choisi d'aider les victimes par des dons en nature. L'entreprise a donc fait livrer 20 000 unités de marchandises (tee-shirts, etc.) à Bâton Rouge en Louisiane. SolidarCité s'est associée à l'initiative solidaire de Redcats USA et a fait parvenir dans les plus brefs délais un don de 70 000 euros à la Croix Rouge américaine.

Dans le cadre du concours solidaire lancé par Fnac Suisse au dernier trimestre 2005, SolidarCité a soutenu un premier projet « Révélation Prod », destiné à encourager, développer, promouvoir et diffuser des artistes et des projets culturels en Suisse et à l'étranger, en créant des échanges avec l'Afrique, notamment.

Les congés solidaires

Le 18 avril 2005, SolidarCité a signé une convention avec l'association Planète Urgence pour la mise en place de congés solidaires afin de favoriser et d'encourager les missions de bénévolat des salariés du groupe PPR. L'association Planète Urgence propose en effet de participer à des projets d'ordre humanitaire ou environnemental dans des pays du tiers-monde dans le cadre des congés payés, et permet ainsi aux collaborateurs inscrits de soutenir des actions de développement technique, pédagogique ou matériel. Les participants inscrits bénéficient du soutien financier de SolidarCité. En 2005, 10 collaborateurs de PPR se sont inscrits en congés solidaires.

Le projet « Mémoires plurielles » de Clichy-Montfermeil

Le quartier des Bosquets à Clichy-Montfermeil en Ile-de-France fait partie du programme français gouvernemental de réaménagement (plan Borloo pour la cohésion sociale) visant à détruire certains quartiers de cette ville au profit de programmes immobiliers neufs. Une classe de cinquième du collège Jean-Jaurès a travaillé sur un ouvrage de témoignages de la vie passée du quartier des Bosquets. Ces rencontres entre jeunes et personnes plus âgées ont permis d'amorcer un dialogue et des échanges aussi bien préventifs qu'éducatifs. Outre l'apport financier, SolidarCité a apporté une aide globale à ce projet mémoire, notamment dans la conception, la rédaction et l'illustration d'un ouvrage sur le sujet.

Des projets spécifiques au niveau des enseignes

Lieu de solidarité où les collaborateurs font ensemble la preuve de leur citoyenneté, SolidarCité joue également un rôle d'aiguillon au sein de chaque enseigne du groupe PPR. Si la volonté d'agir est motivée individuellement, elle puise aussi des racines dans une volonté commune et partagée d'intervenir et de lancer des initiatives. L'association impulse des projets de solidarité en adéquation avec l'histoire et la culture de chaque enseigne.

Gucci engagée en faveur de la lutte contre le Sida

Du 22 novembre au 31 décembre 2005, Gucci a lancé avec l'Unicef une campagne de solidarité internationale au profit des enfants rendus orphelins par le Sida. Pour cette opération, Gucci a réalisé une collection spéciale d'accessoires composée de 15 produits parmi lesquels des sandales, un portefeuille, des sacs et des décorations de sapin en métal or. Tous ces produits sont reconnaissables grâce à la célèbre bande rouge et vert de Gucci. 20 % des ventes de cette collection, proposée dans près de 200 boutiques Gucci dans le monde, sont reversés à l'Unicef.

Boucheron en faveur des enfants

En 2005, Boucheron est mécène de Signature internationale, un groupe de photographes de talent et d'artistes parrainé par Dennis Hopper. Une série de photographies, parmi lesquelles celles inédites de Dennis Hopper, Penelope Cruz, Enki Bilal, Philippe Quaisse et André Rau, prises lors des Oscars ou du Festival de Cannes de 2005, a fait l'objet de plusieurs expositions et sera vendue aux enchères en 2006. Les bénéfices seront reversés au Comité international de la Croix-Rouge, à Handicap international et à la *Starlight Starbright Children Foundation*.

Le Printemps et les Épiceries solidaires

En 2005, le Printemps a reconduit son engagement en faveur des Épiceries solidaires qui s'adressent aux personnes en grande difficulté. Aménagées en libre-service façon supérette et encadrées par des bénévoles, les Épiceries solidaires permettent à leurs usagers d'acheter des produits courants à bas prix, selon leurs ressources et la composition de leur foyer. Elles s'appuient sur la consommation comme levier de réinsertion et offrent un suivi aux familles en liaison étroite avec les services sociaux. Pour le Printemps, il s'agit de mettre en place et d'approvisionner un rayon non alimentaire des Épiceries sous forme de dons, d'apporter un savoir-faire en termes de décoration, aménagement, merchandising grâce à des collaborateurs bénévoles et d'affirmer son rôle d'entreprise citoyenne auprès d'associations œuvrant pour la réinsertion. En 2005, l'enseigne a collecté 3 500 produits de beauté, de soins d'hygiène et de rasage, qui ont par la suite été vendus dans les Épiceries solidaires partenaires.

Redcats et sa politique active de cohésion sociale

Implanté dans le tissu social du Nord de la France, Redcats a souhaité créer une entité dédiée à ce périmètre géographique en donnant naissance à SolidarCité Nord.

Réunissant 2 000 personnes dont 158 bénévoles en 2005, la traditionnelle kermesse organisée par SolidarCité a permis de récolter 45 000 euros après abondement de SolidarCité, reversés au profit de six associations : Aide Écoute Familles Professionnelles (association Dr TITRAN), ABC D'ailleurs (projet Éducatif au Mali), Espoir (association d'insertion de Roubaix – repassage / couture), Les Enfants d'Ambotolampy (Enfants de Madagascar), Les Clowns de l'Espoir et Les Amis des Enfants du Monde.

D'autres initiatives sont mises en œuvre chaque année. L'action « un jour, un collégien, un métier » a permis en 2005 à 136 collégiens issus d'un collège classé en zone d'éducation prioritaire de découvrir, pendant une journée, un métier qu'il aura préalablement choisi au contact d'un des collaborateurs de Redcats et de bénéficier d'un tuteur d'un jour. Le repas de Noël, réunissant une cinquantaine de bénévoles, accueille des personnes en difficulté pendant cette journée symbolique.

Par ailleurs des partenariats spécifiques ont été développés : Daxon avec Handisport ; La Redoute avec SOS Villages d'Enfants pour « l'ourson Baptiste », le produit partage du catalogue et l'association Ela ; Vertbaudet avec l'hôpital Necker et Redcats UK avec une école de Wakefield située dans un quartier défavorisé.

L'engagement de la Fnac pour rendre la culture accessible à tous les publics

Depuis décembre 2003, la Fnac s'est engagée aux côtés de deux associations, l'Association pour favoriser une école efficace (APFEE) et l'Association de la fondation pour la ville (AFEV) dans une action de prévention de l'illettrisme chez les jeunes scolarisés. L'enseigne reverse à ces associations partenaires, les bénéfices de deux opérations rééditées chaque année : l'opération « On aime, on aide » de commercialisation d'un cédérom sélectionné (Sanseverino en 2005) et la vente de figurines de Noël. En 2005, la Fnac a ainsi reversé 100 000 euros.

En étroite collaboration avec plusieurs associations éducatives, la Fnac Forum des Halles privilégie l'action sur le terrain pour lutter contre l'illettrisme. En 2005, la Fnac Forum a ainsi élaboré et financé un projet inédit et expérimental : permettre à quatre jeunes parisiens, âgés de 16 ans, sans connaissances particulières du cinéma, d'écrire et de réaliser un film de fiction d'une durée de trois minutes sur l'illettrisme. Ce film a été diffusé dans un format 35 mm au cinéma UGC Les Halles à Paris, pendant l'été 2005.

La Fnac soutient par ailleurs activement le tissu associatif, mettant ses forums et ses galeries photos à la disposition d'associations et commercialisant chaque année des dizaines de produits éditoriaux, dont les bénéfices leur sont reversés (en 2005 : le Guide Planète Urgence, Reporter sans Frontières, Objets chômage, etc.)

En parallèle, les magasins Fnac prennent souvent l'initiative de mettre en place des projets solidaires. Ainsi, les magasins parisiens ont proposé à des jeunes en difficulté des stages de trois semaines dans différents rayons, encadrés par des responsables de tutorat volontaires. De même, les Fnac de Parinor et de Rosny 2 se sont associées au projet de la caisse d'allocation familiale (CAF) du 93, organisateur d'un concours de texte nommé « Lire, écrire et grandir en Seine-Saint-Denis ».

L'accessibilité à la lecture pour les enfants défavorisés grâce à la fondation Fnac Éveil et Jeux

La fondation Fnac Éveil et Jeux a soutenu en 2005 l'action « Ensemble pour la lecture », menée par l'Association française de la fondation étudiante pour la ville (AFEV) et visant à ce que les enfants réussissent leur entrée en CP grâce à l'apprentissage de la lecture. Fnac Éveil et Jeux a créé des cartes de vœux exclusives dont le visuel illustre l'enfance pluriculturelle et la joie d'apprendre à lire. Pour chaque paquet de 10 cartes et enveloppes achetées, 1,50 euro est reversé par la fondation Fnac Éveil et Jeux au profit de l'AFEV. Plus de 23 300 paquets ont été vendus, représentant 35 000 euros remis à l'association AFEV en 2005.

Conforama et son engagement en faveur de la recherche génétique

Conforama s'engageait en 2004, pour la première fois auprès de l'Association française contre les myopathies (AFM) et faisait du Téléthon une action prioritaire en matière de solidarité. En 2005, l'enseigne a souhaité renouveler ce défi d'envergure nationale en reprenant l'idée de randonnée cycliste entre Saint-Priest et Paris. Les 7 786 kilomètres parcourus en cumulé par 46 cyclistes ont permis de collecter 84 000 euros après abondement par SolidarCité.

CFAO en faveur de l'éducation et de la lutte contre le Sida

L'éducation

Depuis cinq ans, des bourses scolaires sont attribuées aux enfants de salariés africains non-cadres de CFAO pour financer leurs études secondaires et favoriser l'accès à l'école des élèves les plus démunis et les plus méritants. L'enseigne compte 273 boursiers anglophones et francophones répartis dans 23 pays d'Afrique en 2006. En complément de ces bourses, CFAO Solidarité a fait bénéficier les enfants boursiers francophones d'un abonnement d'un an au magazine « Planète Jeunes », dont la vocation première est le développement de la lecture par la presse.

CFAO a également mené une campagne de prévention routière en partenariat avec Bridgestone. Conscient qu'en matière de sécurité routière la qualité et l'état des pneus sont essentiels, CFAO a organisé en collaboration avec Bridgestone, des sessions de formation pour 15 pays d'Afrique. S'adressant aux réseaux de vente de CFAO et au personnel des entreprises et administrations clientes, ces formations ont pour objectif de sensibiliser aux gestes simples et efficaces de sécurité liés aux pneus, tels que la pression de gonflage, le montage des pneumatiques, l'équilibrage des roues, etc. CFAO et Bridgestone ont également financé un supplément de 24 pages inséré dans le magazine « Planète Jeunes » avec l'ambition que les enfants soient prescripteurs en matière de sécurité auprès de leurs parents.

La lutte contre le Sida

Lancé en avril 2003 dans les filiales d'Afrique subsaharienne, le programme de lutte contre le Sida de CFAO consiste à informer et sensibiliser les salariés sur la maladie, organiser des séances de dépistage volontaire pour le personnel et prendre en charge les personnes dépistées. En 2005, près de 70 % des salariés de CFAO ont participé aux séances de sensibilisation, 427 pairs éducateurs ont été formés et 35 000 préservatifs gratuits ont été mensuellement distribués.

Parallèlement, CFAO contribue au développement de Sida-Entreprises, créée en mai 2003. Présidée par Alain Viril, Président-directeur général de CFAO, cette association rassemble des grands groupes européens qui s'impliquent dans la lutte contre le Sida prioritairement en Afrique. Les objectifs de Sida-Entreprises sont pour l'essentiel, de sensibiliser les Directions générales des grands groupes présents en Afrique, d'organiser les échanges d'expériences et d'aider les entreprises dans leur programme de lutte contre le Sida.

Éléments financiers

122	Rapport d'activité 2005
122	Préambule
123	Faits marquants de l'exercice
123	Commentaires sur l'activité de l'exercice 2005
129	Analyse des performances opérationnelles par Pôle
135	Structure financière et tableau des flux de trésorerie
138	Autres informations de l'exercice
139	Événements postérieurs à la clôture
139	Perspectives
140	Politique d'investissement et perspectives
140	Investissements financiers
141	Investissements opérationnels
142	Autres Investissements
142	Perspectives
143	Gestion des risques
143	Risques financiers
144	Risques juridiques
145	Risques assurances
147	Risques sociaux et environnementaux

148 Comptes consolidés

- 148 Compte de résultat consolidé
- 149 Bilan consolidé
- 150 Tableau des flux de trésorerie consolidés
- 151 Variation des capitaux propres consolidés
- 152 Notes aux états financiers consolidés (sommaire détaillé)
- 243 Rapport des Commissaires aux comptes

244 Comptes sociaux

- 244 Bilan de la société mère
aux 31 décembre 2005, 2004 et 2003
- 245 Compte de résultat et tableau des flux de trésorerie
pour les exercices clos les 31 décembre 2005, 2004, et 2003
- 246 Variation des capitaux propres de la société mère
- 246 Annexe comptable
- 256 Tableau des filiales et participations
- 258 Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille
au 31 décembre 2005
- 259 Rapport de gestion de la société mère
- 263 Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices
- 264 Rapports des Commissaires aux comptes

Rapport d'activité 2005

Préambule

Passage aux normes IFRS

En application du règlement européen n° 1606 / 2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe PPR de l'exercice 2005 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers. Les normes internationales comprennent les IFRS (International Financial Reporting Standards), les IAS (International Accounting Standards), les interprétations du SIC (Standing Interpretations Committee) et de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

Les informations financières comparatives de l'exercice 2004 ont été établies selon le référentiel IFRS en vigueur à la date de clôture des comptes annuels de l'exercice 2005 et en conformité avec la norme IFRS 1 relative à la première adoption des normes IFRS, à l'exception des normes IAS 32 – *Instruments financiers : informations à fournir et présentation*, et IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* qui ont été appliquées par le Groupe de façon prospective à compter du 1^{er} janvier 2005.

Données comptables pro forma (« pro forma ») – Changement de dates de clôture de Gucci Group (pôle Luxe)

Le Groupe a procédé au 31 décembre 2004 à l'alignement des calendriers d'arrêtés des comptes de l'ensemble de ses Filiales. De ce fait, les comptes consolidés du Groupe intègrent, pour le pôle Luxe, des périodes de consolidation différentes sur l'exercice 2005 (période de 12 mois du 1^{er} janvier au 31 décembre) et sur l'exercice 2004 (période de 14 mois du 1^{er} novembre au 31 décembre) rendant difficile l'analyse de la performance opérationnelle et financière.

Afin de permettre une meilleure comparaison des exercices clos au 31 décembre 2005 et au 31 décembre 2004, des données comptables pro forma intégrant un compte de résultat, un bilan consolidé et un tableau des flux de trésorerie ont été préparées en consolidant le pôle Luxe sur 12 mois en 2004 sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre. L'ensemble de ces données comptables pro forma figure en note 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Définition de la notion de chiffre d'affaires (produit des activités ordinaires) « réel » et « comparable »

Le chiffre d'affaires réel du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié.

Le Groupe utilise par ailleurs 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 2004 :

- des effets de variations de périmètre intervenues en 2004 ou 2005 ;
- des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2004 par les filiales étrangères ;
- des effets calendaires intervenus entre 2004 et 2005.

Compte tenu de l'alignement des dates de clôture du pôle Luxe réalisé au 31 décembre 2004, le chiffre d'affaires comparable 2004 correspond au chiffre d'affaires sur la période de 12 mois du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Segmentation de l'activité (IAS 14 – Information sectorielle)

Le niveau de segmentation sur lequel le Groupe analyse sa performance opérationnelle est identique au premier niveau d'information sectorielle défini par la norme IAS 14 – *Information sectorielle* et décrit en annexe des comptes consolidés aux paragraphes 2.18 et 5.

Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

La notion d'endettement financier net utilisée par le Groupe est constituée de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité N° 2004-R.02 du 27 octobre 2004. 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. L'endettement financier net du Groupe s'entend hors financement des concours à la clientèle des activités de crédit à la consommation.

Définition de l'EBITDA

Le Groupe utilise notamment pour le suivi de sa performance opérationnelle le solde intermédiaire de gestion dénommé « EBITDA ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisées en résultat opérationnel courant.

Faits marquants de l'exercice

Opérations sur titres d'autocontrôle

Le Groupe a procédé le 30 mars 2005 à l'annulation de 2 millions d'actions d'autocontrôle, ramenant ainsi le capital social de PPR à 120 438 230 actions à cette date d'une valeur nominale de 4 euros chacune. La décision d'annulation des titres d'autocontrôle a été prise par le Directoire, conformément aux autorisations conférées par l'Assemblée générale.

Au cours de l'exercice 2005, le Groupe a par ailleurs procédé à la cession nette de 2 738 618 actions selon les modalités suivantes :

- 1 108 132 titres ont été cédés par blocs entre le 18 mai et le 10 juin 2005 via un intermédiaire de marché agissant de manière indépendante à un cours moyen de 81,058 euros par action ;
- 1 560 000 titres ont fait l'objet d'une cession le 27 juin 2005 sous forme d'une transaction de gré à gré à un prix de 83,70 euros par action ;
- 195 000 titres ont été cédés dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 124 514 titres ont été acquis par le Groupe suite à l'exercice automatique d'options d'achat de titres PPR compte tenu de la performance de l'action.

Enfin, le Groupe a procédé à l'achat de 3 394 062 options d'achat de titres PPR afin de couvrir les opérations suivantes :

- 3 millions d'options d'achat de titres PPR à échéance 2008 à des fins de couverture partielle de l'OCEANE 2008 ;
- 394 062 options d'achat de titres PPR à des fins de couverture des plans de stock-options émis en 2005, dont 124 514 options ont été exercées au cours de l'exercice.

Cession de la participation résiduelle du Groupe dans Facet

Le Groupe a cédé au cours du premier semestre sa participation résiduelle de 9,69 % dans la société Facet à BNP Paribas pour un prix de cession de 87,2 millions d'euros. Parallèlement, les deux groupes (PPR et BNP Paribas) ont annoncé qu'ils avaient convenu de conforter leurs accords commerciaux dans le but d'assurer la pérennité des relations entre la société Facet et l'enseigne Conforama.

Commentaires sur l'activité de l'exercice 2005

Chiffre d'affaires (produit des activités ordinaires)

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2005 est de 17 765,7 millions d'euros, en progression de 4,2 % par rapport à l'exercice 2004. Cette évolution du chiffre d'affaires se décompose ainsi entre les différents Pôles :

(en millions d'euros)	2005	2004	Variation en %
Luxe ⁽¹⁾	3 036,2	2 712,4	11,9 %
Distribution	14 760,0	14 357,9	2,8 %
Éliminations	(30,5)	(28,6)	NS
PPR — Activités poursuivies	17 765,7	17 041,7	4,2 %

⁽¹⁾ Pôle Luxe consolidé sur 12 mois du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2004.

L'évolution du chiffre d'affaires intègre un effet positif des variations de périmètre à hauteur de 8,3 millions d'euros lié principalement d'une part à l'acquisition de la société Jotex par Redcats au cours du second semestre 2004 et d'autre part à la cession de la société Mobile Planet au cours du premier semestre 2005. L'évolution du chiffre d'affaires intègre également un effet net négatif des variations de taux de change à hauteur de 93,0 millions d'euros, dont 68,6 millions d'euros liés à la dépréciation du dollar américain contre l'euro, et 27,9 millions d'euros liés à la dépréciation du yen contre l'euro. Le reliquat des impacts négatifs de change est principalement la conséquence de la dépréciation de la livre sterling contre l'euro.

L'effet calendaire, retraité dans le calcul de la croissance du chiffre d'affaires comparable et évalué à 2,9 millions d'euros au cours de l'exercice 2005, correspond à un nombre de jours effectifs de chiffre d'affaires réalisé en 2005 inférieur à celui de l'exercice précédent.

À 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 2004 ⁽¹⁾	Variation de l'activité	2005	Variation en %
Luxe ⁽²⁾	2 620,3	415,9	3 036,2	15,9 %
Distribution	14 362,4	397,6	14 760,0	2,8 %
Éliminations	(28,6)	(1,9)	(30,5)	NS
PPR – Activités poursuivies	16 954,1	811,6	17 765,7	4,8 %

⁽¹⁾ Périmètre, taux de change et nombre de jours 2005.

⁽²⁾ Pôle Luxe consolidé sur 12 mois du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2004.

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe progresse de 4,8 % à périmètre, taux de change et jours comparables avec une dynamique de croissance exceptionnelle sur le pôle Luxe et une performance satisfaisante du pôle Distribution dans un contexte de consommation morose, particulièrement en France, et sur des marchés caractérisés par l'accélération des nouveautés et une concurrence vive.

Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	2005	2004 ⁽¹⁾	Variation en %
France	8 647,6	8 479,6	2,0 %
Europe hors France	4 232,9	4 080,4	3,7 %
Amériques	2 084,5	1 995,5	4,5 %
Afrique	1 595,4	1 418,1	12,5 %
Océanie	182,5	195,3	- 6,6 %
Asie	1 022,8	872,8	17,2 %
PPR – Activités poursuivies	17 765,7	17 041,7	4,2 %

⁽¹⁾ Pôle Luxe consolidé sur 12 mois du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2004.

Le chiffre d'affaires du Groupe à l'international s'est établi à 9 118,1 millions d'euros au cours de l'exercice 2005. Il est en progression de 6,5 % à données réelles et de 7,9 % à périmètre, taux de change et jours comparables. Le poids de l'activité du Groupe à l'international continue de s'accroître, et représente 51,3 % du chiffre d'affaires total en 2005, à comparer à 50,2 % en 2004.

L'équilibre du Groupe en termes d'implantations géographiques de ses formats de ventes lui permet de résister aux fluctuations économiques constatées sur l'exercice notamment en France et en Europe. Le chiffre d'affaires du Groupe réalisé à l'extérieur de l'Europe représente 27,5 % du chiffre d'affaires total à comparer à 26,3 % en 2004.

Toutes les zones géographiques majeures sont en progression sur l'exercice avec des croissances à périmètre, taux de change et jours comparables de 3,8 % en Europe hors France, 8,5 % aux Amériques, 12,3 % en Afrique et 21,3 % en Asie.

Chiffre d'affaires réalisé via Internet

Le chiffre d'affaires Internet des activités poursuivies du Groupe s'élève à 1 332,4 millions d'euros sur l'exercice en progression de 34,2 % par rapport à l'exercice précédent. Ce chiffre d'affaires est réalisé principalement au travers des enseignes de la Distribution Redcats et Fnac. Le commerce électronique représente 9,0 % du chiffre d'affaires total du pôle Distribution contre 6,9 % en 2004.

Marge brute

La marge brute du Groupe s'élève à 7 733,6 millions d'euros sur l'exercice 2005 à comparer à 7 387,9 millions d'euros en données comptables pro forma 2004, en progression de 4,7 %.

Les taux de marge brute réels et pro forma des différents Pôles se présentent comme suit :

(en % du produit des activités ordinaires)	Réel		Pro forma ⁽¹⁾	
	2005	2004	2005	2004
Luxe	66,5 %	66,6 %	66,5 %	66,3 %
Distribution	38,9 %	39,1 %	38,9 %	39,1 %
PPR — Activités poursuivies	43,5 %	44,0 %	43,5 %	43,4 %

⁽¹⁾ Pôle Luxe consolidé sur 12 mois en 2005 et 2004 du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Le taux de marge brute pro forma du Groupe progresse de 0,1 point à 43,5 %. Cette hausse du taux de marge brute est notamment la conséquence des facteurs suivants :

- la hausse du poids de la marge brute du pôle Luxe, conséquence d'une croissance plus rapide de l'activité de ce Pôle au sein du Groupe ;
- la progression du taux de marge brute du pôle Luxe de 0,2 point à 66,5 %, qui reflète, dans un contexte défavorable d'évolution des parités de change, la capacité du Pôle à ajuster sa politique de prix et à limiter les effets de la démarque au travers notamment du succès de ses collections ;
- la légère inflexion enregistrée sur le pôle Distribution de 0,2 point à 38,9 % liée à la baisse du taux de marge brute de la Fnac de 0,7 point à 30,2 % traduisant notamment la montée en puissance de l'international et la hausse du poids des produits techniques, et malgré les progressions du taux de marge brute de Redcats de 1,2 point à 57,3 % et l'amélioration du taux de marge brute de Conforama de 0,3 point à 33,4 % qui bénéficient des effets favorables de la politique de *sourcing* international.

Charges de personnel et autres produits et charges opérationnels courants

Les frais de personnel du Groupe s'élèvent à 2 661,9 millions d'euros en 2005 à comparer en pro forma à 2 556,3 millions d'euros en 2004. Ils enregistrent une hausse de 4,1 %, inférieure à la progression de la marge brute de 4,7 % sur la même période.

Le taux de productivité, qui mesure les frais de personnel rapportés à la marge brute, s'est amélioré de 0,2 point par rapport à 2004 à 34,4 %. Cette amélioration du taux de productivité traduit notamment la maîtrise des charges opérationnelles du pôle Distribution dans un environnement économique contrasté.

Les effectifs moyens s'élèvent à 76 669 salariés, en hausse de 1,6 % par rapport à 2004. Cette hausse des effectifs s'établit à 1,2 % sur le pôle Distribution et 3,8 % sur le pôle Luxe. Les holdings ont vu leurs effectifs moyens diminuer de 4,4 % au cours de l'exercice.

Les autres produits et charges opérationnels courants comprennent les investissements commerciaux et publicitaires et les frais de fonctionnement divers (transports, immeubles, informatique, etc.). Ils sont en hausse de 3,7 % en pro forma et représentent 22,4 % du produit des activités ordinaires, à comparer à 22,6 % en 2004.

Leur hausse de 3,7 % est à mettre en relation avec une progression de la marge brute de 4,7 %, et reflète principalement, sur le pôle Distribution, l'augmentation du coût des immeubles en relation avec la politique d'extension, de rénovation et de réallocation des surfaces de ventes dans la plupart des enseignes, et sur le pôle Luxe, la hausse maîtrisée des dépenses de communication et d'extension de réseau de magasins.

Les dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants s'élèvent à 393,5 millions d'euros en 2005, en légère progression par rapport aux données pro forma 2004.

EBITDA

Le résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants (EBITDA) s'élève à 1 477,6 millions d'euros en 2005, en progression pro forma de 7,4 % par rapport à 2004.

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

(en millions d'euros)	Réel			Pro forma ⁽¹⁾		
	2005	2004	Variation en %	2005	2004	Variation en %
Luxe	522,4	544,8	- 4,1 %	522,4	423,0	23,5 %
Distribution	1 012,8	1 011,4	0,1 %	1 012,8	1 011,4	0,1 %
Holdings et autres	(57,6)	(59,0)	2,4 %	(57,6)	(59,0)	2,4 %
PPR – Activités poursuivies	1 477,6	1 497,2	- 1,3 %	1 477,6	1 375,4	7,4 %

⁽¹⁾ Pôle Luxe consolidé sur 12 mois en 2005 et 2004 du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Le pôle Luxe enregistre une croissance très soutenue de 23,5 % de l'EBITDA sous l'effet des performances remarquables de ses divisions Gucci et Bottega Veneta et de la réduction des pertes opérationnelles courantes constatées sur la plupart des autres marques, notamment Yves Saint Laurent et Boucheron. L'EBITDA du pôle Distribution est stable sur la période, pénalisé par la contre-performance de Conforama sur l'exercice en raison notamment de la hausse des charges opérationnelles en France suite à la politique de rénovation et d'extension de son parc de magasins, et de l'atonie du marché italien qui pèse sur les performances de sa Filiale Emmezeta. L'EBITDA de la Fnac et de CFAO progressent significativement, de respectivement 7,6 % et 5,2 %, démontrant la capacité de ces enseignes à générer des ressources complémentaires sur des marchés où s'exercent une forte pression sur les marges.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 1 084,1 millions d'euros en 2005. Il est en progression en pro forma de 9,9 % par rapport à l'exercice précédent.

L'évolution du résultat opérationnel courant par Pôle à données réelles et pro forma est la suivante :

(en millions d'euros)	Réel			Pro forma ⁽¹⁾		
	2005	2004	Variation en %	2005	2004	Variation en %
Luxe	389,5	387,4	0,5 %	389,5	287,7	35,4 %
Distribution	754,3	759,5	- 0,7 %	754,3	759,5	- 0,7 %
Holdings et autres	(59,7)	(61,0)	2,1 %	(59,7)	(61,0)	2,1 %
PPR – Activités poursuivies	1 084,1	1 085,9	- 0,2 %	1 084,1	986,2	9,9 %

⁽¹⁾ Pôle Luxe consolidé sur 12 mois en 2005 et 2004 du 1^{er} janvier au 31 décembre.

La progression significative du résultat opérationnel courant de l'exercice reflète la très bonne performance du pôle Luxe et les résultats satisfaisants des enseignes du pôle Distribution à l'exception de Conforama pénalisé par des performances commerciales décevantes en France et en Italie, et dont le repositionnement de l'enseigne pèse sur les coûts opérationnels de l'exercice.

Le résultat opérationnel courant du pôle Luxe progresse de 35,4 %, soit 101,8 millions d'euros à données pro forma, malgré l'effet négatif des impacts de change, et notamment de l'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain. À change constant, la hausse du résultat opérationnel courant du Pôle s'élève à 179,8 millions d'euros illustrant le fort levier opérationnel de ses marques. Ces très bons résultats sont liés en priorité à l'excellente performance de la marque Gucci dont le résultat opérationnel courant progresse sur la période de 14,7 % à change réel et de 32,3 % à change constant, mais également à l'atteinte de l'équilibre d'exploitation de Bottega Veneta, et à la réduction très significative des pertes opérationnelles courantes des autres marques.

Le résultat opérationnel courant du pôle Distribution est en léger recul de 0,7 % sur l'exercice en raison de la contre-performance de l'enseigne Conforama. Le résultat opérationnel courant de Conforama s'établit à 177,1 millions, en retrait de 14,4 %, pénalisé par la baisse des performances opérationnelles en France et en Italie. Les autres enseignes du Pôle enregistrent des résultats satisfaisants dans un environnement conjoncturel difficile à l'instar de la Fnac dont le résultat opérationnel courant est en hausse significative de 9,7 % à 151,8 millions d'euros, de CFAO dont le résultat opérationnel courant progresse de 5,1 % à 167,0 millions d'euros, ou de Printemps dont la hausse de 11,8 % du résultat opérationnel courant à 25,5 millions d'euros démontre la pertinence du modèle stratégique tourné vers la rentabilité au travers de la montée en puissance des ventes en concessions.

La rentabilité opérationnelle courante du Groupe s'établit à 6,1 % en 2005, à comparer à 5,8 % en pro forma sur l'exercice 2004. La rentabilité opérationnelle courante par Pôle à données réelles et pro forma se présente comme suit :

(en % du produit des activités ordinaires)	Réel		Pro forma ⁽¹⁾	
	2005	2004	2005	2004
Luxe	12,8 %	12,1 %	12,8 %	10,6 %
Distribution	5,1 %	5,3 %	5,1 %	5,3 %
Holdings et autres	n/a	n/a	n/a	n/a
PPR — Activités poursuivies	6,1 %	6,2 %	6,1 %	5,8 %

⁽¹⁾ Pôle Luxe consolidé sur 12 mois en 2005 et 2004 du 1^{er} janvier au 31 décembre.

La hausse pro forma de la rentabilité opérationnelle courante est tirée par la performance du pôle Luxe dont la rentabilité opérationnelle courante s'établit à 12,8 % à comparer à 10,6 % en 2004. Cette évolution est la conséquence d'une part de la progression de la rentabilité opérationnelle courante de la division Gucci à 26,9 % à comparer à 26,6 % en 2004, et d'autre part à l'amélioration significative du taux de rentabilité opérationnelle courante de l'ensemble des autres marques, dont Bottega Veneta qui affiche un taux de rentabilité opérationnelle courante de 8,6 %, très largement en avance sur ses objectifs.

Le léger retrait de la rentabilité opérationnelle courante du pôle Distribution à 5,1 % reflète principalement le recul de 1,1 point à 5,6 % de Conforama et la contraction de 0,4 point à 8,2 % de la rentabilité de CFAO sous l'effet de la montée en puissance des activités en Afrique Méditerranéenne et des difficultés rencontrées en Côte-d'Ivoire.

Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à perturber le suivi de la performance économique de chaque Pôle, s'élèvent à 10,0 millions d'euros sur l'exercice 2005. Ils incluent notamment des plus-values avant impôt sur les cessions d'actifs opérationnels et financiers à hauteur de 90,0 millions d'euros (dont la plus-value enregistrée dans le cadre de la cession de la participation de la société Facet à hauteur de 70,3 millions d'euros), des coûts de restructuration à hauteur de 41,7 millions d'euros et des dépréciations d'actifs à hauteur de 57,7 millions d'euros.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 1 074,1 millions d'euros sur l'exercice 2005 à comparer à 1 191,6 millions d'euros en 2004 à données réelles, et à 1 093,7 millions d'euros à données pro forma. Il est en légère baisse de 1,8 % sous l'effet principalement de la variation des autres produits et charges opérationnels. Ce poste comprenait notamment en 2004 la plus-value de cession réalisée sur la vente de 24,5 % des activités de crédit à la consommation à hauteur de 322,9 millions d'euros.

Charges financières (nettes)

La charge financière nette du Groupe s'établit à 311,6 millions d'euros en 2005 à comparer, en données réelles, à 298,9 millions d'euros sur l'exercice 2004 et en données pro forma, à 298,5 millions d'euros. Elle est en augmentation de 4,4 % par rapport à l'exercice 2004.

La hausse de la charge financière de 13,1 millions d'euros par rapport à l'exercice 2004 provient principalement de l'application prospective par le Groupe des normes IAS 32 et IAS 39 à compter du 1^{er} janvier 2005. L'application de ces normes pénalise la charge financière de l'exercice de 38,3 millions d'euros compte tenu notamment de la comptabilisation au coût amorti via le taux d'intérêt effectif des financements du Groupe et en particulier, des emprunts convertibles de type OCEANE.

Retraité de cet impact, la charge financière du Groupe est en nette baisse de 25,2 millions d'euros reflétant la diminution continue de l'encours moyen de la dette nette, et malgré une hausse du taux d'intérêt moyen de l'ordre de 40 points de base en 2005.

Cette hausse du taux d'intérêt moyen de la dette nette du Groupe est consécutive aux refinancements opérés au cours des 18 derniers mois pour allonger la maturité de ses ressources financières.

Impôts sur le résultat

La charge d'impôt du Groupe s'établit à 192,2 millions d'euros sur l'exercice 2005 à comparer, à données réelles, à 318,9 millions d'euros en 2004 et à données pro forma, à 310,1 millions d'euros.

Elle intègre un produit d'impôt de 5,5 millions d'euros lié aux autres produits et charges opérationnels de la période. La charge d'impôt de l'exercice 2004, à données pro forma, intégrait une charge de 138,5 millions d'euros liée aux autres produits et charges opérationnels de la période dont notamment, une charge d'impôt courante et différée de 127,7 millions d'euros sur la plus-value réalisée dans le cadre de la cession des activités de crédit à la consommation.

Le taux effectif d'imposition qui mesure le rapport entre la charge d'impôt de la période et le résultat avant impôt s'élève à 25,2 % sur l'exercice. Retraité des autres produits et charges opérationnels nets, ce taux effectif d'imposition s'élève à 25,6 % sur l'exercice 2005 à comparer à 24,9 % en 2004.

La hausse modérée du taux effectif d'impôt sur le résultat courant est imputable principalement à la hausse du taux effectif d'impôt du pôle Distribution compte tenu de l'évolution favorable des résultats de ce Pôle à l'international.

Résultat net des activités poursuivies

À données réelles, le résultat net des activités poursuivies s'établit à 573,7 millions d'euros sur l'exercice 2005, à comparer à 588,2 millions d'euros en 2004. En pro forma, le résultat net des activités poursuivies, qui s'élève à 573,7 millions d'euros sur l'exercice 2005, est en hausse de 14,9 %.

Résultat net des activités abandonnées

Ce poste inclut l'ensemble des actifs ou groupe d'actifs comptabilisés selon la norme IFRS 5 – *Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente et abandons d'activités*. Les actifs non courants auxquels cette norme est applicable sont définis comme des actifs (ou groupe d'actifs) dont la vente est considérée comme hautement probable.

Aucun actif détenu en vue de la vente n'a été comptabilisé au cours de l'exercice 2005. En 2004, le résultat net des activités abandonnées s'élève à 588,6 millions d'euros et correspond d'une part au résultat net de Rexel avant amortissements et intérêts minoritaires jusqu'à sa sortie du périmètre du Groupe, et d'autre part à la plus-value de cession après impôts réalisée par le Groupe suite à la cession de l'enseigne.

Intérêts minoritaires

À données réelles, le poste « Intérêts minoritaires » s'élève à 38,3 millions d'euros sur l'exercice 2005, à comparer à 111,7 millions d'euros en 2004.

En pro forma, le poste « Intérêts minoritaires » s'élève à 38,3 millions d'euros sur l'exercice 2005, à comparer à 88,1 millions d'euros en 2004. Cette évolution reflète principalement l'effet de la cession de Rexel en décembre 2004.

Résultat net part du Groupe – Activités poursuivies

Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'établit à 535,4 millions d'euros sur l'exercice 2005, à comparer, à données réelles, à 528,9 millions d'euros, et à données pro forma, à 463,8 millions d'euros en 2004, en progression de 15,4 %.

En pro forma et hors éléments non courants, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'établit à 539,0 millions d'euros à comparer à 484,7 millions d'euros sur l'exercice 2004. Cette hausse du résultat net de 11,2 % traduit l'amélioration soutenue des performances opérationnelles du Groupe au travers de la progression de 9,9 % du résultat opérationnel courant, de la maîtrise des charges financières, ainsi que de la baisse de la charge d'impôt.

Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires PPR utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à 119,0 millions sur l'exercice 2005, à comparer à 119,4 millions en 2004. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées s'élève à 132,8 millions d'actions, à comparer à 134,0 millions en 2004.

Le résultat net par action des activités poursuivies de l'exercice 2005 est de 4,50 euros, à comparer à 4,43 euros à données réelles 2004, et à 3,89 euros à données pro forma.

Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies s'élève à 4,53 euros sur l'exercice 2005, à comparer à 4,62 euros à données réelles 2004, et à 4,06 euros à données pro forma.

Analyse des performances opérationnelles par Pôle

Pôle Luxe

(en millions d'euros)	2005	Réel 2004	Variation en %	2005	Pro forma ⁽¹⁾ 2004	Variation en %
Chiffre d'affaires	3 036,2	3 202,1	- 5,2 %	3 036,2	2 712,4	11,9 %
dont :						
France	245,3	274,7	- 10,7 %	245,3	227,7	7,7 %
Europe hors France	1 084,5	1 125,3	- 3,6 %	1 084,5	972,4	11,5 %
Amériques	651,8	728,7	- 10,6 %	651,8	605,1	7,7 %
Afrique	5,7	5,8	- 1,7 %	5,7	4,3	32,6 %
Océanie	29,1	32,6	- 10,7 %	29,1	34,1	- 14,7 %
Asie	1 019,9	1 035,0	- 1,5 %	1 019,9	868,8	17,4 %
EBITDA	522,4	544,8	- 4,1 %	522,4	423,0	23,5 %
Excédent de trésorerie d'exploitation ⁽²⁾	467,1	510,7	- 8,5 %	467,1	375,1	24,5 %
Investissements opérationnels bruts ⁽³⁾	115,7	138,6	- 16,5 %	115,7	121,7	- 4,9 %

⁽¹⁾ Pôle Luxe consolidé sur 12 mois en 2005 et 2004 du 1^{er} janvier au 31 décembre.

⁽²⁾ Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles.

⁽³⁾ Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Performance commerciale

Le chiffre d'affaires du pôle Luxe progresse sur l'exercice de 11,9 % à données réelles (sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre) et de 15,9 % à données comparables. Les évolutions du chiffre d'affaires par division se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2005	2004	Variation en %	
			Réel	Comparable
Gucci Division	1 807,1	1 590,0	13,6 %	18,4 %
Bottega Veneta	159,7	99,6	60,2 %	66,8 %
Yves Saint Laurent	162,0	169,2	- 4,3 %	- 1,0 %
YSL Beauté	613,2	621,4	- 1,3 %	1,3 %
Autres marques	294,2	232,2	26,7 %	28,4 %
Pôle Luxe⁽¹⁾	3 036,2	2 712,4	11,9 %	15,9 %

⁽¹⁾ Pôle Luxe consolidé sur 12 mois du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2004.

Le dynamisme des ventes du pôle Luxe, déjà constaté sur le dernier trimestre de l'exercice 2004, s'est poursuivi durablement au cours de l'exercice 2005 avec une croissance de l'activité de 15,9 % à données comparables, qui s'est encore accélérée au quatrième trimestre 2005 avec une progression de 16,3 % à données comparables. Cette performance est d'autant plus remarquable qu'elle se compare à un exercice 2004 qui enregistrait déjà une hausse à deux chiffres de son activité.

Cette performance a été réalisée sur l'ensemble des zones géographiques avec des croissances soutenues à données comparables sur les zones d'implantation majeures du Pôle (14,2 % au Japon, 19,5 % en Amérique du Nord et 10,7 % en Europe) et des évolutions spectaculaires sur les zones de développement comme l'Asie-Pacifique (hors Japon) qui enregistre une croissance de 27,3 % sur l'exercice.

Le Pôle a notamment bénéficié du succès des lignes de maroquinerie (qui représentent environ 40 % des ventes du Pôle), dont le chiffre d'affaires a progressé de 30,9 % à données comparables sur l'exercice, mais également de la bonne tenue des lignes de chaussures (+ 12,9 %) et du dynamisme des produits de haute joaillerie et de maquillage.

Gucci Division

Les ventes de Gucci Division s'élèvent à 1 807,1 millions d'euros, en progression de 18,4 % à données comparables. La croissance a été principalement tirée par les articles de maroquinerie (+ 26,5 %) en lien notamment avec les succès rencontrés par la gamme Flora (Collection Croisière 2005) et par la nouvelle ligne de cuir « La Pelle Guccissima », ainsi que l'excellent accueil réservé aux lignes de sacs « Treasure Bag » (Automne-Hiver 2005) et « Bouvier Bag » (Collection Croisière 2006).

La qualité des produits, leur positionnement haut de gamme et une communication renforcée ont permis à la marque de mener une politique de prix soutenus sur l'ensemble de sa gamme de produits.

Sur l'exercice et à données comparables, la marque Gucci affiche des taux de croissance supérieurs à 10 % dans toutes les zones géographiques, avec une dynamique accélérée en Amérique du Nord (+ 24,9 %) et en Asie-Pacifique (+ 28,5 %).

Neuf nouveaux magasins ont été ouverts au cours de l'exercice, dont trois au Japon, deux en Asie-Pacifique (hors Japon) et deux en Amérique du Nord portant le nombre de magasins à 207 au 31 décembre 2005.

Bottega Veneta

Le chiffre d'affaires de Bottega Veneta est en progression de 66,8 % à données comparables sur l'exercice, confirmant et accentuant trimestre après trimestre le formidable succès de ses collections (trimestre 1 : + 54,2 %, trimestre 2 : + 55,8 %, trimestre 3 : + 72,1 %, trimestre 4 : + 79,8 %). Cette évolution se décline aussi bien sur les ventes au détail (87,2 % du chiffre d'affaires de la division) qui sont en hausse de 67,8 % que sur les ventes aux tiers qui progressent de 59,9 %.

Les produits de maroquinerie, en hausse comparable de 69,0 %, sont la principale source de croissance de la marque au travers notamment des succès rencontrés par les sacs best-sellers « Veneta », « Baby Bag » et « Campana Bag », mais également par les nouveautés de la collection Automne-Hiver 2005, le « Ball Bag » et le « Cocker Bag ». Les autres lignes de produits font preuve d'un potentiel très important, enregistrant notamment sur l'exercice des croissances à données comparables de 48,1 % pour les chaussures et de 55,6 % pour le prêt-à-porter.

La dynamique de croissance est présente sur l'ensemble des zones géographiques avec des croissances à données comparables de 67,3 % en Europe, 48,5 % en Amérique du Nord, 63,4 % au Japon et 102,2 % en Asie-Pacifique (hors Japon).

Au cours de la période, 18 magasins ont été ouverts (dont dix en Asie-Pacifique, cinq au Japon et trois en Europe) portant le nombre total de magasins à 83 au 31 décembre 2005.

Yves Saint Laurent

L'activité d'Yves Saint Laurent est en léger recul de 1,0 % à données comparables sur l'exercice. La marque subit notamment l'effet des performances décevantes enregistrées sur ses articles de maroquinerie au cours du second et du troisième trimestres. Néanmoins, la performance enregistrée au cours du quatrième trimestre, et plus particulièrement sur le mois de décembre, marque une inversion de tendance liée à l'arrivée en magasins de la collection « Croisière » dont les premiers succès sont prometteurs avec des hausses de ventes significatives en prêt-à-porter féminin et en accessoires.

L'Europe, qui constitue le premier marché d'Yves Saint Laurent, est en léger recul de 1,0 % à données comparables sur l'exercice, mais progresse de 6,2 % sur le quatrième trimestre. La zone Asie-Pacifique (hors Japon) connaît une progression de 6,2 % à données comparables sur l'exercice.

La marque Yves Saint Laurent est exploitée au travers d'un réseau de 62 magasins dans le monde au 31 décembre 2005.

YSL Beauté

Les ventes d'YSL Beauté sont en progression de 1,3 % à données comparables sur l'exercice à 613,2 millions d'euros. Les parfums voient leur activité diminuer de 3,7 % à données comparables au cours d'une année sans lancement majeur. Les parfums commercialisés sous la marque Yves Saint Laurent affichent des performances contrastées avec d'une part le succès rencontré en Europe par « Cinéma », et d'autre part les tendances plus modestes constatées sur le reste du catalogue dans un marché mature et fortement compétitif. Les parfums commercialisés sous les marques Alexander McQueen « My Queen », Stella McCartney « Stella » et Zegna « Z Zegna » connaissent quant à eux des croissances spectaculaires sur l'exercice.

Les ventes de produits de maquillage sont en hausse de 18,5 % à données comparables sur l'exercice, tirées notamment par les succès du rouge à lèvres commercialisé sous la marque Yves Saint Laurent, « Rouge Pure Sine ».

Autres marques

Les autres marques du pôle Luxe enregistrent d'excellentes performances sur l'exercice. Les ventes s'élèvent à 294,2 millions d'euros en progression de 28,4 % à données comparables. Boucheron affiche une progression de ses ventes de plus de 30 %, alors que les marques de Designers Alexander McQueen et Stella McCartney continuent leur rythme de développement soutenu.

Balenciaga, qui a plus que doublé ses ventes sur l'exercice, affiche un potentiel de croissance et de développement supérieur aux attentes du Groupe.

EBITDA

L'EBITDA du pôle Luxe sur l'exercice 2005 s'établit à 522,4 millions d'euros, en progression de 23,5 % par rapport à l'exercice 2004 à données pro forma. Cette forte croissance de l'EBITDA est à comparer avec une progression du chiffre d'affaires sur la période de 11,9 %. Cette performance concerne l'ensemble des marques du Pôle à l'exception d'YSL Beauté. Gucci et Bottega Veneta affichent des résultats remarquables et des ratios de rentabilité très élevés, traduisant le levier opérationnel de ces marques en période de forte croissance, et ce, malgré un contexte d'évolution des taux de change défavorable.

Flux de trésorerie

L'excédent de trésorerie d'exploitation s'élève à 467,1 millions d'euros, en progression de 24,5 % par rapport à l'exercice 2004 à données pro forma. Cette progression de l'excédent de trésorerie d'exploitation, en ligne avec la hausse de l'EBITDA, démontre la capacité du Pôle à maîtriser son besoin en fonds de roulement en période de croissance forte de l'activité. Ces résultats ont été obtenus notamment au travers des efforts menés tout au long de l'exercice pour optimiser les flux d'approvisionnement.

La relative stabilité des investissements opérationnels bruts par rapport à l'exercice précédent traduit la politique plus ciblée d'ouvertures de magasins, après une période d'expansion massive, conformément à la stratégie affichée par le Groupe.

Pôle Distribution

(en millions d'euros)	2005	2004	Variation en %
Chiffre d'affaires	14 760,0	14 357,9	2,8 %
dont :			
France	8 432,9	8 280,5	1,8 %
Europe hors France	3 148,4	3 108,0	1,3 %
Amériques	1 432,7	1 390,4	3,0 %
Afrique	1 589,7	1 413,8	12,4 %
Océanie	153,4	161,2	- 4,8 %
Asie	2,9	4,0	- 27,5 %
EBITDA	1 012,8	1 011,3	0,1 %
Excédent de trésorerie d'exploitation ⁽¹⁾	814,5	634,1	28,4 %
Investissements opérationnels bruts ⁽²⁾	257,5	259,0	- 0,6 %

⁽¹⁾ Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles.

⁽²⁾ Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Performance commerciale

Le chiffre d'affaires du pôle Distribution progresse sur l'exercice de 2,8 % à données réelles et comparables. Les évolutions du chiffre d'affaires par enseigne se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2005	2004	Variation en %	
			Réel	Comparable
Printemps	751,8	784,3	- 4,1 %	- 4,7 %
Redcats	4 377,3	4 403,4	- 0,6 %	0,0 %
Fnac	4 381,9	4 130,3	6,1 %	5,3 %
Conforama	3 140,0	3 096,9	1,4 %	1,2 %
CFAO	2 034,3	1 859,4	9,4 %	9,3 %
Autres activités	74,7	83,6	- 10,6 %	3,2 %
Pôle Distribution	14 760,0	14 357,9	2,8 %	2,8 %

L'activité du pôle Distribution enregistre au cours de l'exercice une performance solide avec une progression de ses ventes de 2,8 % à données comparables, en accélération sur la seconde partie de l'année avec des croissances de 5,8 % au troisième trimestre et de 1,9 % au quatrième trimestre, après 1,9 % au cours du premier semestre.

L'exercice a notamment été marqué par une progression modérée de 1,8 % (1,6 % à données comparables) des ventes du Pôle en France dans un environnement caractérisé par l'atonie de la consommation des ménages, tout particulièrement au cours du second et du quatrième trimestres. Hors de France, les ventes du Pôle sont en hausse significative de 4,4 % à données comparables sur l'exercice traduisant la réussite de la politique d'internationalisation du Groupe au travers de l'exportation de nouveaux concepts et de savoir-faire.

Printemps

Le chiffre d'affaires du Printemps s'élève à 751,8 millions d'euros sur l'exercice, en recul de 4,7 % à données comparables. Ce chiffre ne tient pas compte des ventes réalisées par le biais des concessions, et dont la seule commission est désormais comptabilisée dans le nouveau référentiel IFRS. En tenant compte des ventes réalisées en concessions, le recul du chiffre d'affaires est limité à 1,6 % à données comparables sur l'exercice. Les ventes réalisées en concessions représentent désormais 30,1 % des ventes du pôle Grands Magasins.

L'activité du pôle Grands Magasins y compris les ventes réalisées en concessions est en léger recul de 1,3 % sur l'exercice. Ce chiffre reflète le repositionnement de l'enseigne dans les familles de produits à plus forte contribution notamment dans la mode, le luxe et les accessoires. L'exercice a également été marqué par la décision d'arrêter le jouet et la volonté de limiter les opérations promotionnelles notamment sur la beauté. Les ventes du Printemps Haussmann (y compris concessions) ont bien résisté avec une progression de 0,4 % à données comparables tirées par le dynamisme de la mode Femme et du Luxe, alors que les magasins de la Chaîne voient leurs ventes diminuer de 2,6 % pénalisées notamment par le secteur de la Maison.

L'activité du pôle Sport est en baisse de 5,2 % à données comparables sur l'exercice sous l'effet d'un marché de la chaussure en baisse significative et en l'absence d'événements sportifs majeurs.

Redcats

Le chiffre d'affaires de Redcats s'élève à 4 377,3 millions d'euros sur l'exercice, stable à données comparables par rapport à 2004. Hors Sears dont l'activité a été arrêtée au cours de l'année, le chiffre d'affaires progresse de 0,7 % à données comparables.

En France, l'activité de Redcats est restée stable en 2005, pénalisée notamment par les conditions climatiques difficiles au cours du quatrième trimestre. Le chiffre d'affaires de La Redoute en France est en recul de 1,4 % sur l'exercice, la marque continuant néanmoins à prendre des parts de marché sur ses concurrents directs. Les marques spécialisées progressent quant à elles significativement en France avec des croissances de 11,1 % enregistrées sur VertBaudet et de 12,4 % sur Cyrillus.

Le chiffre d'affaires réalisé en Europe (hors France) est en baisse de 2,1 % sur l'exercice, traduisant les difficultés rencontrées au Royaume-Uni où l'ensemble des marques Redcats est en recul de 3,5 % en lien notamment avec l'arrêt du catalogue « The Store » au cours du troisième trimestre, et en Scandinavie en retrait de 5,4 % à données comparables.

Aux États-Unis, le redressement de l'ensemble des fichiers clients entamé au cours de l'exercice 2004 a permis à l'activité de Redcats de progresser de 5,3 % sur l'exercice (à données comparables et hors activité Sears). Cette croissance est notamment liée aux succès des

catalogues dédiés aux grandes tailles dont le chiffre d'affaires est en hausse de 13,3 % sur l'exercice. Les ventes réalisées via le canal Internet représentent aux États-Unis 32,7 % du chiffre d'affaires du pays en 2005 contre 27,6 % en 2004.

L'international représente 52,8 % du chiffre d'affaires de Redcats à fin décembre 2005 contre 53,0 % à fin décembre 2004.

La croissance de l'activité Web s'est accélérée tout au long de l'exercice, confirmant l'énorme succès d'Internet en tant que canal de vente majeur dans la vente à distance. Le chiffre d'affaires e-commerce de Redcats atteint 1 099,3 millions d'euros en 2005, soit une hausse de 35,8 % à données comparables. Ce canal de vente représente 25,7 % de l'activité vente à distance en 2005 contre 18,7 % en 2004.

Fnac

Le chiffre d'affaires annuel de la Fnac s'établit à 4 381,9 millions d'euros, en progression de 5,3 % à données comparables.

En France, la Fnac enregistre une croissance solide à données comparables de 4,0 %. L'activité est tirée par la forte demande sur les produits techniques dont le chiffre d'affaires a augmenté de 5,5 % à données comparables sur l'année, malgré la diminution des prix de ventes moyens. Dans les produits éditoriaux, la Fnac a augmenté ses parts de marché, compte tenu de l'étendue de son offre et de la bonne performance du livre. Fnac.com, qui enregistre une progression de 39,8 %, confirme sa position de leader français de sites marchands « Business to Consumer » en termes d'audience tout en maintenant une politique de prix adaptée à sa cible.

À l'international, relais prioritaire de croissance pour la Fnac, la progression des ventes à données comparables de 9,9 % confirme le potentiel de l'enseigne et la prise de parts de marché dans la plupart des pays. Le chiffre d'affaires à données comparables est en hausse de 8,0 % en Suisse, de 7,0 % en Italie, de 15,1 % en Espagne, de 27,1 % au Brésil et de 10,5 % au Portugal. Seule la Belgique, dans un contexte de très forte concurrence et de restructuration interne, enregistre un recul de son activité.

L'enseigne a poursuivi au cours de l'année son expansion à l'international en ouvrant quatre nouveaux magasins hors de France (deux magasins en Espagne, un au Portugal et un en Grèce). L'enseigne a par ailleurs ouvert son soixante-huitième magasin en France, à Limoges, et a complété avec six nouvelles ouvertures son réseau de magasins sous l'enseigne Éveil & Jeux.

Conforama

Dans un marché caractérisé par un mouvement de baisse des paniers moyens, tant sur les produits électrodomestiques que sur le meuble, Conforama enregistre des ventes en progression de 1,4 % en réel et de 1,2 % à données comparables sur l'exercice. L'enseigne a renforcé au cours de l'année son image de discounter et a poursuivi le développement de ses gammes de meubles multistyles.

En France, les ventes de Conforama progressent de 2,4 % à données comparables, en accélération sur le second semestre, et malgré les perturbations liées à la poursuite des travaux de rénovation engagés sur le parc de magasins. La croissance est tirée principalement par la dynamique des produits bruns et gris, générateurs de trafic, en hausse de 5,9 %. Le poids des marques propres de l'enseigne dans les produits blancs / bruns / gris s'est renforcé tout au long de la période.

Hors de France, le chiffre d'affaires de l'enseigne est en baisse de 1,3 % à données comparables sur l'exercice en raison principalement du recul enregistré en Italie. Dans ce pays, le meuble enregistre de bonnes performances avec une progression comparable de 2,1 %, alors que le chiffre d'affaires des produits bruns et gris décline fortement du fait d'un marché déprimé, marqué par une concurrence renforcée et des prix moyens de vente en baisse. Hors Italie, les ventes à l'international progressent néanmoins de 2,3 %.

L'enseigne a ouvert six nouveaux magasins en 2005 (dont deux en Suisse, deux en Espagne et deux en France y compris la réouverture du magasin de Morsbach) et a continué son programme actif de rénovation des magasins en France.

CFAO

Le chiffre d'affaires de CFAO s'élève à 2 034,3 millions d'euros en 2005, en progression de 9,3 % à données comparables par rapport à l'exercice précédent, avec une accélération sur le quatrième trimestre en hausse comparable de 15,5 %.

La croissance dans les pays d'Afrique méditerranéenne, dont le développement constitue l'un des axes prioritaires de la stratégie de CFAO s'établit à 44,2 %.

La distribution automobile est en hausse de 10,0 % à données comparables, tirée par le dynamisme des pays du Maghreb et la bonne tenue dans les DOM-TOM.

L'activité pharmaceutique poursuit son développement avec une hausse comparable de 8,6 %. Les ventes bénéficient notamment d'une croissance très soutenue en Égypte et au Sénégal.

CFAO Technologies affiche une progression de 18,6 % à données comparables compte tenu des efforts de développement réalisés en 2005 et qui seront poursuivis à l'avenir au travers de la mise en place de centres de compétences régionaux qui regroupent ses ressources les plus avancées au plus près de ses clients.

Autres activités

Le chiffre d'affaires des autres activités correspond principalement aux enseignes Orcanta et Kadéos.

L'enseigne de lingerie Orcanta réalise un chiffre d'affaires de 49,4 millions d'euros sur l'exercice, en repli de 3,7 % à données comparables.

Le chiffre d'affaires de Kadéos qui correspond aux commissions liées à l'émission, la distribution et la transformation de chèques et cartes-cadeaux, s'élève à 19,1 millions d'euros sur l'exercice en progression de 23,2 % traduisant notamment les premiers succès de la carte-cadeau lancée au début du second trimestre.

EBITDA

L'EBITDA du pôle Distribution s'élève à 1 012,8 millions d'euros, en progression de 0,1 % avec une croissance sur l'ensemble des enseignes du Pôle à l'exception de Conforama. Les hausses les plus soutenues concernent la Fnac + 7,6 % à 237,6 millions d'euros, ainsi que CFAO + 5,2 % et Printemps + 2,3 %.

L'EBITDA de Conforama est en baisse de 10,7 % à 237,1 millions d'euros et traduit principalement l'adaptation des structures logistiques en France au nouveau mode de *sourcing*, ainsi que les hausses des taxes indirectes. L'EBITDA de Redcats est en légère progression de 0,7 % à 278,4 millions d'euros.

Flux de trésorerie

L'excédent de trésorerie d'exploitation du pôle Distribution atteint 814,5 millions d'euros en forte hausse de 28,4 % à par rapport à l'exercice 2004. Dans un contexte de consommation morose, cette progression de l'excédent de trésorerie d'exploitation est la conséquence des premiers effets de la politique de rationalisation des flux logistiques initiée par le Groupe sur le besoin en fonds de roulement.

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent à 257,5 millions d'euros. Cette légère baisse est la conséquence de la politique sélective d'investissements menée par le Groupe tout en privilégiant les investissements à fort retour sur capitaux investis tels que la poursuite du programme de rénovation des magasins Conforama ou la rénovation des surfaces de ventes de l'enseigne Printemps.

Structure financière et tableau des flux de trésorerie

Actif net non courant

Le total de l'actif net non courant du Groupe au 31 décembre 2005 s'élève à 13 604,5 millions d'euros, en légère baisse de 0,5 % par rapport au 1^{er} janvier 2005 (après application prospective des normes IAS 32 et 39). Sa décomposition est donnée dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2005	2004 ⁽¹⁾	Variation en %
Goodwill	5 545,9	5 485,4	1,1 %
Immobilisations incorporelles	6 605,0	6 618,4	- 0,2 %
Immobilisations corporelles	2 538,7	2 623,5	- 3,2 %
Participations dans les entreprises associées	44,0	46,9	- 6,2 %
Actifs financiers nets non courants	239,0	326,2	- 26,7 %
Actifs nets d'impôts différés	(1 379,7)	(1 441,6)	4,3 %
Autres actifs nets non courants	11,6	14,4	- 19,4 %
Total actif net non courant	13 604,5	13 673,2	- 0,5 %

⁽¹⁾ Situation au 1^{er} janvier 2005 après application des normes IAS 32 et 39.

L'évolution de l'actif net non courant du Groupe n'appelle pas de commentaire particulier, et traduit la stabilité du périmètre du Groupe au cours de l'exercice.

Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement s'élève à 103,2 millions d'euros au 31 décembre 2005, en forte baisse de 34,2 % par rapport au 1^{er} janvier 2005 sous l'effet de la réduction du besoin en fonds de roulement opérationnel des deux Pôles d'activité.

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

(en millions d'euros)	2005	2004 ⁽¹⁾	Variation en %
BFR opérationnel	108,7	139,0	- 21,8 %
Autres actifs nets courants	(422,1)	(401,3)	- 5,2 %
BFR lié aux activités opérationnelles	(313,4)	(262,3)	- 19,5 %
Concours à la clientèle	416,6	419,1	- 0,6 %
Besoin en fonds de roulement	103,2	156,8	- 34,2 %

⁽¹⁾ Situation au 1^{er} janvier 2005 après application des normes IAS 32 et 39.

La forte diminution de 21,8 % du besoin en fonds de roulement opérationnel sur l'exercice est la conséquence des éléments suivants :

- une baisse organique du besoin en fonds de roulement opérationnel de 88,4 millions d'euros traduisant les efforts menés par le Groupe en termes de politique de gestion des approvisionnements ;
- une hausse de 58,1 millions d'euros liée principalement aux effets de l'évolution des taux de change par rapport au 31 décembre 2004 sur les actifs notamment libellés en devises américaines.

L'évolution des autres actifs nets courants sur l'exercice provient principalement des variations des postes de dettes et créances d'impôt.

La légère baisse des concours à la clientèle reflète la politique maîtrisée des crédits octroyés par Redcats au travers de ses activités financières dédiées en Grande-Bretagne et en Scandinavie.

Capitaux propres

Au 31 décembre 2005, les capitaux propres de l'ensemble consolidé s'élèvent à 8 134,1 millions d'euros, dont 7 985,3 millions d'euros pour les capitaux propres – part du Groupe. Les capitaux propres de l'ensemble consolidé sont en hausse de 6,8 % par rapport au 1^{er} janvier 2005 qui correspond à la date de première application des normes IAS 32 et 39 pour le Groupe.

Cette évolution résulte essentiellement de l'effet favorable du résultat de la période, de l'effet de la cession nette de 2 738 618 titres d'auto-contrôle à hauteur de 225,4 millions d'euros et de la variation des écarts de conversion sous déduction des dividendes distribués.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 148,8 millions d'euros au 31 décembre 2005 et correspondent principalement aux intérêts de tiers dans certaines sociétés de l'enseigne CFAO.

Provisions

Les provisions pour retraites et engagements assimilés sont en hausse de 12,9 % à 279,4 millions d'euros par rapport au 1^{er} janvier 2005 traduisant notamment la comptabilisation du coût des services rendus par les salariés au cours de la période.

Les autres provisions s'élèvent à 227,7 millions d'euros au 31 décembre 2005, en baisse de 46,0 millions d'euros par rapport au 1^{er} janvier 2005. La baisse des autres provisions est notamment liée à l'extinction de garanties de passifs dans le cadre des cessions stratégiques réalisées par le Groupe.

Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élève à 4 584,4 millions d'euros au 31 décembre 2005, en baisse de 11,6 % par rapport au 1^{er} janvier 2005.

L'endettement financier net du Groupe au 1^{er} janvier 2005 s'élevait à 5 183,8 millions d'euros, et intégrait par rapport au 31 décembre 2004, les effets de l'application prospective des normes IAS 32 et 39 au 1^{er} janvier 2005 à hauteur de 458,5 millions d'euros.

Sur l'exercice 2005, et postérieurement à l'application des normes IAS 32 et 39, la baisse de l'endettement financier net du Groupe est liée aux facteurs suivants :

- la forte génération de trésorerie issue des activités opérationnelles à hauteur de 1 301,2 millions d'euros reflétant la capacité du Groupe à dégager des ressources significatives au travers de la croissance organique de ses activités ;
- la politique d'investissement maîtrisée au sein de ses deux Pôles.

Le ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres s'élevait à 56,4 % au 31 décembre 2005, à comparer à 68,0 % au 1^{er} janvier 2005.

Le financement des concours à la clientèle s'élève à 416,6 millions d'euros au 31 décembre 2005, en baisse de 0,6 % par rapport au 31 décembre 2004.

Flux financiers de l'exercice

(en millions d'euros)	2005	2004 ⁽¹⁾	2004 ⁽²⁾
Capacité d'autofinancement	946,9	890,6	1 009,9
Charges et produits d'intérêts financiers	228,4	264,1	263,7
Dividendes reçus	(15,1)	(26,7)	(26,7)
Charge nette d'impôt exigible	210,7	154,9	150,6
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	1 370,9	1 282,9	1 397,5
Variation du besoin en fonds de roulement	63,9	(46,3)	1,0
Variation des concours à la clientèle	8,3	28,6	28,6
Impôts sur le résultat payés	(141,9)	(178,4)	(204,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	1 301,2	1 086,8	1 222,4
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(379,5)	(384,2)	(401,1)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	33,2	26,4	26,4
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(68,6)	(2 686,3)	(2 688,0)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	3,1	2 338,7	2 338,7
Acquisitions d'autres immobilisations financières	(18,6)	(234,8)	(234,8)
Cessions d'autres immobilisations financières	102,7	155,9	158,5
Intérêts et dividendes reçus	48,0	55,9	60,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(279,7)	(728,4)	(740,3)
Augmentation / diminution de capital	1,8		(0,2)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	185,5	100,4	100,4
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère	(299,3)	(278,9)	(278,9)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(27,0)	(19,6)	(19,9)
Variation des emprunts et dettes financières	(2 935,4)	1 510,7	1 302,1
Intérêts versés	(227,5)	(316,1)	(319,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(3 301,9)	996,5	783,9
Flux nets avec les actifs détenus en vue de la vente		17,1	17,1
Incidence des variations des cours de change	13,3	48,5	38,7
Variation nette de la trésorerie	(2 267,1)	1 420,5	1 321,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice ⁽³⁾	3 607,4	2 624,2	2 722,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 340,3	4 044,7	4 044,7

⁽¹⁾ Pôle Luxe consolidé sur 12 mois du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2004.

⁽²⁾ Pôle Luxe consolidé sur 14 mois du 1^{er} novembre 2003 au 31 décembre 2004 (données publiées).

⁽³⁾ Au 31 décembre 2004, la variation nette de la trésorerie et la trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice incluent les créances à court terme sur cessions d'actifs à hauteur de 2 181,8 millions d'euros.

Les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles (excédent de trésorerie d'exploitation) s'élèvent à 1 301,2 millions d'euros, en forte amélioration par rapport à 2004 à données pro forma. Cette progression traduit notamment la hausse des résultats opérationnels du pôle Luxe, ainsi que la maîtrise accrue du besoin en fonds de roulement du pôle Distribution.

Les investissements nets d'exploitation, qui correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes de cessions, s'élèvent à 346,3 millions d'euros. Ils intègrent un niveau d'investissements opérationnels bruts de 379,5 millions d'euros, dont 257,5 millions d'euros sur le pôle Distribution et 115,7 millions d'euros sur le pôle Luxe. Ces investissements correspondent à des ouvertures de formats de ventes à hauteur de 83,1 millions d'euros (98,1 millions d'euros en 2004), aux transformations et rénovations des points de ventes pour 104,9 millions d'euros (118,6 millions d'euros en 2004), et aux investissements logistiques et informatiques à hauteur de 88,0 millions d'euros (105,2 millions d'euros en 2004).

Le cash-flow libre opérationnel qui mesure l'excédent de trésorerie d'exploitation sous déduction des investissements nets d'exploitation de la période s'élève à 954,9 millions d'euros, en forte progression de 31,0 % à données pro forma (pôle Luxe consolidé sur la période 1^{er} janvier – 31 décembre).

Le flux net de trésorerie lié aux activités d'investissement correspond à un décaissement de 279,7 millions d'euros sur l'exercice 2005, dont 346,3 millions d'euros au titre des investissements d'exploitation nets de la période, et 66,6 millions d'euros liés aux ressources nettes générées par les désinvestissements financiers. Ces ressources sont liées principalement à la cession de Facet au cours du premier semestre à hauteur de 87,2 millions d'euros.

Le flux net de trésorerie lié aux activités d'investissement de l'exercice 2004 incluait d'une part, le décaissement lié au coût de l'acquisition des titres Gucci Group dans le cadre de l'offre publique d'achat lancée par le Groupe en avril 2004, et d'autre part la cession de Rexel en décembre 2004.

Autres informations de l'exercice

- Pinault-Printemps-Redoute a annoncé, le 20 janvier 2005, sa décision d'adopter le nom PPR et de se doter d'une nouvelle identité visuelle. Ce changement symbolise le nouveau visage du Groupe en reflétant le repositionnement stratégique de Pinault-Printemps-Redoute dans la Distribution et le Luxe. Les actionnaires ont approuvé le changement de dénomination sociale lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2005.
- Le Conseil de surveillance de Pinault-Printemps-Redoute, réuni le 2 février 2005, a approuvé à l'unanimité la nomination de François-Henri Pinault en tant que Président du Directoire, à compter du 21 mars 2005. L'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 a en outre approuvé l'adoption des nouveaux statuts de la Société reflétant la transformation juridique du Groupe d'une société à Directoire et Conseil de surveillance en une société à Conseil d'administration. Le nouveau Conseil d'administration ainsi créé a élu François-Henri Pinault Président-directeur général de PPR à compter de cette date.
- Gucci Group a annoncé, le 16 février 2005, le versement à ses actionnaires de la somme de 4,24 euros par action sous forme d'un retour sur capital en date du 28 février 2005. Le retour sur capital a été proposé aux actionnaires de Gucci Group par le Conseil de surveillance du 22 octobre 2004, puis approuvé par l'Assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue à Amsterdam le 9 décembre 2004.
- Pinault-Printemps-Redoute a mis en place le 22 mars 2005 un crédit revolving syndiqué de 2,75 milliards d'euros. L'objet du crédit correspond au financement des besoins généraux du Groupe et au refinancement du crédit revolving syndiqué de 2,5 milliards d'euros mis en place le 30 octobre 2002 et du crédit revolving syndiqué de 715 millions d'euros mis en place le 26 mai 2004. Ce nouveau crédit a une maturité de cinq ans assortie de deux possibilités d'extension de la maturité d'un an, au terme de la première et de la seconde année, et n'est soumis qu'à un seul covenant financier (Endettement Financier Net/EBITDA inférieur ou égal à 3,75).
- PPR a émis, le 29 juin 2005, un emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance du 29 janvier 2013 portant coupon à 4 %. Cette opération a été mise en place dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Note) de PPR.
- Gucci Group et Monsieur Sergio Rossi ont annoncé, le 3 novembre 2005, que Monsieur Sergio Rossi et sa famille mettaient fin à leur collaboration avec la marque Sergio Rossi. Cette décision a fait suite aux accords conclus entre Monsieur Sergio Rossi et Gucci Group en novembre 1999 et en janvier 2004, lorsque la participation de Gucci Group dans Sergio Rossi était passée de 70 % à 100 %.

Événements postérieurs à la clôture

- Conforama a annoncé, le 9 janvier 2006, la prise de contrôle du Groupe Sodice Expansion, son principal franchisé, coté sur le marché Eurolist compartiment B. Cette opération se fait par le rachat de la SAS du Parc, qui détient 51,4 % du capital de Sodice Expansion qui viennent s'ajouter aux 31,98 % déjà détenus par Conforama. Cette acquisition, qui valorise par transparence l'action Sodice Expansion à 150 euros, aura un effet relatif sur les résultats de Conforama dès 2006. À l'issue de l'approbation de cette opération par les autorités françaises de la concurrence, un projet d'offre publique d'achat simplifiée sur le solde des titres Sodice Expansion non détenus par Conforama sera déposé au prix de 150 euros par action, conformément aux dispositions réglementaires.
- Chiffre d'affaires à fin février :
Le Groupe a enregistré une forte progression de 6,9 % de son activité sur les deux premiers mois de l'exercice 2006, à données réelles. Cette croissance de l'activité reflète la bonne tenue de la Distribution à + 4,2 % et la poursuite de la forte croissance du Luxe à + 19,4 % tirée notamment par les performances des marques Gucci et Bottega Veneta.

Perspectives

La bonne tenue des ventes de la Distribution et la poursuite du rythme soutenu de croissance du Luxe au cours des deux premiers mois de l'exercice laissent augurer des perspectives favorables pour le Groupe en 2006.

Politique d'investissement

Le Groupe s'est concentré en 2005 sur le développement de ses marques au sein de ses deux pôles Luxe et Distribution en renforçant leurs capacités de croissance organique au travers d'une sélectivité accrue de ses investissements opérationnels.

La politique d'investissement menée en 2004 avait reflété le recentrage stratégique opéré par le Groupe sur ses activités de Luxe et de Distribution. Cette politique centrée sur le client particulier a connu son épilogue en 2004 avec la finalisation du désengagement du Groupe dans les activités de Distribution Professionnelle au travers de la cession de Rexel, de la vente de la participation résiduelle du Groupe dans les activités de crédit à la consommation, et de la montée dans le capital de Gucci Group.

Investissements financiers

Préambule

La notion de valeur d'entreprise utilisée dans ce chapitre correspond à la valeur de la société cédée y compris endettement financier net et éventuels programmes de cessions de créances commerciales non consolidés.

Les principaux investissements financiers réalisés par le Groupe au cours des deux derniers exercices sont décrits ci-après :

2005

Luxe

Au cours de l'exercice 2005, Gucci Group a porté ses participations dans Bottega Veneta et BEDAT & CO à respectivement 86,28 % et 100 %. Ces renforcements ont été effectués dans le cadre des accords conclus précédemment en vue du rachat des intérêts minoritaires détenus par des tiers. Les principes de comptabilisation de ces engagements sont décrits en note 2.9 de l'annexe aux comptes consolidés du document de référence 2005.

Par ailleurs Gucci Group et Monsieur Sergio Rossi ont annoncé, le 3 novembre 2005, que Monsieur Sergio Rossi et sa famille ont mis fin à leur collaboration avec la marque Sergio Rossi. Suite à cette annonce, Monsieur Sergio Rossi et sa famille n'ont plus de droits de vote, ni de droits aux dividendes, ni d'option d'achat sur le capital.

Distribution

Le Groupe a cédé en date du 26 avril 2005 sa filiale MobilePlanet à la société eXpansys Holdings Limited pour un montant de 2,1 millions d'euros.

Crédit et Services Financiers

Le Groupe a cédé au cours du premier semestre sa participation résiduelle de 9,69 % dans la société Facet à BNP Paribas pour un prix de cession de 87,2 millions d'euros.

2004

Luxe

Acquisition complémentaire par Pinault-Printemps-Redoute des titres de Gucci Group

Conformément aux engagements prévus dans le *Settlement and Stock Purchase Agreement* (le « SSPA ») en date du 9 septembre 2001 entre Pinault-Printemps-Redoute, Gucci Group NV et LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, et conformément au *Amended and Restated Strategic Investment Agreement* en date du 10 septembre 2001 entre Gucci Group NV et Pinault-Printemps-Redoute, le Groupe a lancé le 1^{er} avril 2004 une offre publique d'achat (« l'Offre ») sur l'ensemble des actions ordinaires en circulation de Gucci Group NV que le Groupe ne détenait pas à cette date au prix de 85,52 USD par action.

À l'issue de l'Offre, le 20 mai 2004, 34 906 084 actions Gucci avaient été apportées à l'offre portant la participation du Groupe à cette date à 99,39 %, puis à 99,41 % au 31 décembre 2004.

et perspectives

En tenant compte des opérations de couverture mises en place et décrites dans la note 23-2 de l'annexe aux comptes consolidés du document de référence 2003, le coût d'acquisition de l'ensemble des titres apportés à l'Offre s'établit à 2 459 millions d'euros sans tenir compte des rachats de titres liés aux exercices d'options détenues par les salariés, et à 2 630 millions d'euros après prise en compte des exercices d'options et sous déduction de la trésorerie encaissée lors de la levée des options.

Par ailleurs, Gucci Group détenait au 31 décembre 2003 des actions propres affectées explicitement aux plans d'options en faveur de ses salariés pour une valeur nette de 206 millions d'euros. Conformément à son engagement, Pinault-Printemps-Redoute a racheté ces actions compte tenu du fait qu'à l'issue de l'Offre le nombre d'actions Gucci 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.

Autres acquisitions du pôle Luxe

Au cours de l'exercice 2004, Gucci Group a acquis 30 % complémentaires du capital de Sergio Rossi SPA et Sergio Rossi International SARL pour un montant global de 41 millions d'euros. Le vendeur a conservé les droits de vote et dividendes associés aux actions cédées jusqu'au 31 janvier 2007 et une option d'achat à hauteur de 28,5 % du capital lui a été consentie à cette date.

Distribution

Redcats a signé, le 1^{er} juillet 2004, un accord d'acquisition de la société scandinave Jotex, spécialisée dans la vente à distance de textile de maison. Cette opération s'inscrit dans la stratégie internationale de Redcats et contribue à développer ses lignes de produits pour la maison. Cette transaction s'est effectuée sur la base d'une valeur d'entreprise de 28,6 millions d'euros.

Dans le cadre du programme de rationalisation du parc immobilier du Groupe, Conforama a procédé au cours du premier semestre 2004 à la cession de la société Conforama Investimenti SPA, qui détenait certains actifs immobiliers de la société Emmezeta en Italie. Cette transaction s'est effectuée pour un montant global de 117 millions d'euros.

Distribution professionnelle

En date du 10 décembre 2004, le Groupe a annoncé avoir signé un accord définitif avec le consortium regroupant Clayton, Dubilier & Rice, Eurazeo et Merrill Lynch Global Private Equity (« Ray Consortium ») pour la cession de sa participation de 73,45 % dans Rexel, leader mondial de la distribution de matériel électrique. La transaction s'est effectuée sur la base d'un prix de cession des titres de 38,50 euros par action, intégrant le versement d'un dividende exceptionnel de 7,38 euros par action. La valeur d'entreprise à 100 % de l'ensemble cédé (qui correspond à la valeur de la société cédée y compris endettement financier net et programmes de cessions de créances commerciales non consolidés) s'élève à 3,8 milliards d'euros.

Crédit et Services Financiers

Le Groupe a cédé au cours de l'exercice la participation résiduelle de son pôle Crédit et Services Financiers (soit 24,5 %) à Crédit Agricole SA pour un montant global de 636,7 millions d'euros. Cette cession a été réalisée en deux phases au cours de l'exercice : en mars 2004, à hauteur de 14,5 % pour un montant de 371,6 millions d'euros, et en décembre 2004 à hauteur du solde de 10 % pour un montant de 265,1 millions d'euros.

Parallèlement, les deux groupes (Pinault-Printemps-Redoute et Crédit Agricole) ont annoncé qu'ils avaient convenu de conforter leurs accords dans le but d'assurer la pérennité des relations entre Finaref et les enseignes du groupe Pinault-Printemps-Redoute sur le long terme.

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, ainsi que du développement de ses systèmes d'information.

Le Groupe mène depuis plusieurs années une politique d'investissement ciblée visant à renforcer l'image, le positionnement unique de ses marques et à accroître le retour sur capitaux employés de ses investissements. Au cours des deux dernières années, le Groupe a investi 781 millions d'euros, dont 380 millions d'euros en 2005 et 401 millions d'euros en 2004.

La part des investissements réalisés à l'international, axe de développement prioritaire du Groupe, atteint 52,0 % du total des deux dernières années (52,2 % en 2004 et 51,8 % en 2005), soulignant ainsi la volonté du Groupe d'exporter son savoir-faire hors de France.

En 2005, Gucci Group a investi 116 millions d'euros poursuivant ainsi sa politique d'ouvertures, de transformations et de rénovations de magasins en y consacrant 40,2 % de ses investissements. Par ailleurs, 27,2 % des investissements ont été alloués aux investissements de maintien des outils logistiques et informatiques avec pour objectif de continuer à améliorer la *supply chain*.

Après 16 ouvertures de magasins en 2004, Gucci Group a procédé en 2005 à l'ouverture de 28 nouveaux magasins dans le monde dont 18 pour Bottega Veneta. En 2006, Gucci Group prévoit d'intensifier ses investissements opérationnels notamment au travers d'une vingtaine de nouvelles ouvertures ciblées dans les zones à fort potentiel et au travers de la rénovation et de la transformation de son réseau existant.

Les investissements du pôle Distribution ont atteint 517 millions d'euros sur les deux derniers exercices, dont 299 millions d'investissements d'ouvertures et de rénovation de points de vente, 115 millions d'euros d'investissements de maintien (logistique et informatique) et 103 millions d'euros d'autres investissements.

Cette politique a été particulièrement soutenue au cours des deux dernières années notamment par Conforama qui a poursuivi l'adaptation de ses magasins à la nouvelle identité visuelle de l'enseigne et au nouveau parcours client : 57 magasins sont d'ores et déjà au « nouveau format » et 20 magasins supplémentaires le seront en 2006. L'enseigne Printemps a également poursuivi et accentué son programme de rénovation et de réallocation des surfaces de ventes des magasins de la Chaîne : entre 2000 et 2005, la quasi-totalité des magasins auront été rénovés et modernisés.

En 2006, les enseignes du pôle Distribution prévoient l'ouverture de plus de 25 magasins.

Le Groupe poursuit par ailleurs sa politique de rationalisation de la gestion de son parc immobilier initiée en 2001. Cette politique vise à allouer les ressources en recherchant de façon permanente les formules de financement les plus adaptées au développement de son réseau de magasins sur l'ensemble des Pôles et des zones géographiques où il est présent.

Sur les deux derniers exercices, cette politique a conduit à un désendettement complémentaire de 60 millions d'euros du fait des cessions d'actifs opérationnels (27 millions en 2004 et 33 millions en 2005).

Autres investissements

Titres PPR

Au cours de l'exercice 2005, le Groupe a procédé à la cession nette de 2 738 618 actions selon les modalités suivantes :

- 1 108 132 titres ont été cédés par blocs entre le 18 mai et le 10 juin 2005 via un intermédiaire de marché agissant de manière indépendante à un cours moyen de 81,058 euros par action ;
- 1 560 000 titres ont fait l'objet d'une cession le 27 juin 2005 sous forme d'une transaction de gré à gré à un prix de 83,70 euros par action ;
- 195 000 titres ont été cédés dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 124 514 titres ont été acquis suite à l'exercice d'options d'achat de titres PPR mises en place pour la couverture des plans de stock-options.

L'ensemble de ces opérations s'est traduit par un encaissement net de 225 millions d'euros.

Perspectives

Dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement des marques au sein de ses deux pôles Luxe et Distribution, le Groupe reste susceptible de procéder à des mouvements de périmètre tactiques pour compléter le portefeuille de l'une ou l'autre de ses activités.

Gestion des risques

Risques financiers

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques financiers de liquidité, de change et de taux. Dépendant de la Direction financière, la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe PPR assume cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise, des moyens notamment techniques et des systèmes d'information nécessaires. Elle intervient sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité par l'intermédiaire de PPR Finance SNC, société du Groupe dédiée à la gestion de trésorerie et au financement. Le pôle Luxe du Groupe intègre cette organisation depuis la réalisation de l'offre publique d'achat de PPR sur Gucci Group NV qui s'est terminée en mai 2004.

Risque de signatures

PPR minimise son exposition au risque de contrepartie en s'engageant uniquement vis-à-vis d'établissements de première catégorie en répartissant les transactions parmi les institutions sélectionnées dans une limite de montant qui leur est affectée. 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, PPR intervient exclusivement sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par PPR. Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, PPR est amené à intervenir sur son propre titre ou via l'utilisation de produits dérivés, dans le respect de la réglementation en vigueur. Par ailleurs, PPR a donné mandat 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.).

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 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 PPR.

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 PPR :

- PPR Finance SNC est la contrepartie unique des opérations de change, sauf contrainte réglementaire ou opérationnelle spécifique.
- Toute opération de couverture de change est adossée, en montant et maturité, à un sous-jacent économique interdisant ainsi toute opération spéculative.
- Toute exposition hautement probable est couverte à hauteur de 85 % 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 PPR.
- Chaque enseigne met en place un processus de contrôle interne et organise des audits périodiques.

PPR veille à l'adéquation des politiques de gestion du risque de change de chaque enseigne avec son exposition en devises 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.

Risque de taux

La politique de risque de taux est de la compétence de PPR et sa gestion est réalisée de manière consolidée par PPR Finance SNC. PPR a ainsi fixé l'objectif de répartition entre taux fixe et taux variable de l'endettement financier net consolidé du Groupe, 50 % à taux variable et 50 % 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 PPR. PPR utilise principalement, des swaps de taux d'intérêts afin de convertir à taux variable tout ou partie de ses emprunts obligataires émis à taux fixe et des options de taux de type « cap » et « collar » afin de protéger les financements à taux flottant.

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.

Le montant des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2005 s'élève à 4 913,1 millions d'euros contre 3 218 millions d'euros au 31 décembre 2004. PPR a, par ailleurs, émis un nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance 29 janvier 2013 dans le cadre de son programme EMTN (Euro Medium Term Note) (cf. note 28.4 de l'annexe aux comptes consolidés) destiné à allonger la maturité de la dette et à diversifier la nature de ses ressources de financement. PPR a également mis en place en mars 2005 un crédit syndiqué revolving de 2 750 millions d'euros afin de refinancer le crédit revolving syndiqué de 2 500 millions d'euros mis en place en octobre 2002 et le crédit revolving syndiqué de 715 millions d'euros mis en place en mai 2004. Ce nouveau crédit d'une maturité de cinq ans est assorti de deux possibilités d'extension de la maturité d'un an, au terme de la première et de la seconde année.

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

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 du covenant financier Endettement Financier Net / EBITDA inférieur ou égal à 3,75 (cf. note 28.5 de l'annexe aux comptes consolidés). Ce ratio s'élevait à 3,10 au 31 décembre 2005, contre 3,44 au 31 décembre 2004.

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 2005 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 2005. Aucun de ces risques n'a été identifié comme survenu hors du cours normal des activités commerciales courantes des sociétés du Groupe.

Le Groupe estime que les diligences, procédures et process effectifs d'identification et de gestion de ses risques industriels et environnementaux au sein de chacune des enseignes concernées, et qui recourent notamment à des organismes et conseils extérieurs habilités, répondent de façon adéquate, en pertinence et proportionnalité, aux standards professionnels et techniques en usage dans le cadre actuel de la réglementation applicable. Une politique active de prévention et précaution fait partie intégrante de ces diligences et process.

Les marques, brevets ou droits de propriété intellectuelle exploités par le Groupe lui appartiennent en propre sans restriction d'antériorité, d'usage ou de droits sur l'ensemble des territoires concernés, qu'il s'agisse des dénominations sociales des enseignes, des enseignes des magasins ou des points de vente du Groupe, ou qu'il s'agisse des marques de produits ou service fabriqués par les différentes entités du Groupe. Cette situation n'exclut pas que dans le cadre de la politique de valorisation des marques du Groupe, certaines marques appartenant au Groupe soient concédées en licence à des tiers pour la distribution secondaire de produits liés ou accessoires et/ou que le Groupe accepte d'assurer la distribution de produits liés ou accessoires sous licence de marques ; dans tous les cas, ces licences s'opèrent à des conditions commerciales et financières équilibrées et sans impact sur la pleine titularité des marques et des signes appartenant au Groupe.

S'agissant des garanties données dans le cadre de l'accord de cession de contrôle Rexel conclu avec le consortium regroupant Clayton, Dubilier & Rice, Eurazeo et Merrill Lynch Global Private Equity (le « Consortium ») et réalisé le 16 mars 2005 à l'issue d'une procédure de garantie réglementaire de cours avec offre publique d'achat, PPR a consenti au Consortium une garantie de passif en termes usuels à échéance le 16 mars 2006. Ces garanties de passif sont plafonnées à 50 millions d'euros.

S'agissant des garanties données dans le cadre de la cession de Guilbert SA à Office Depot en mai 2003, PPR 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 des garanties données en 2003 dans le cadre de la cession de contrôle de Pinault Bois & Matériaux au groupe Wolseley en juin 2003, Saprodia a consenti une garantie générale d'actif et de passif qui a expiré en juin 2005.

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 des cessions de participation complémentaires de 14,5 % en décembre 2003, puis de 14,5 % en mars 2004 et au titre de la cession du reliquat de 10 % signée en décembre 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 aucun 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 Direction des assurances du Groupe a pour mission d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

- soit en préconisant des mesures de prévention pour les risques qui peuvent être éliminés ou réduits par ces moyens ;
- soit en prévoyant des modalités de financement, et notamment le transfert à l'assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence.

Cette Direction dépend directement du Secrétariat général du Groupe. Elle s'appuie sur chaque Filiale⁽¹⁾ qui a la charge de fournir les informations nécessaires à l'identification et la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre.

Sur ces bases, la Direction des assurances du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

La Prévention des risques

Une politique de prévention, de précaution et de protection des risques décentralisée conformément à la règle du Groupe au niveau des Filiales, destinée à recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce à :

- l'audit des principaux sites opérationnels,
- l'expertise des valeurs en risque,
- le suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité,
- les procédures de contrôle interne,
- la formation du personnel,
- la mise en place de plans appropriés de secours.

Un groupe de travail transversal (Réseau de prévention des risques) réunit les professionnels de la protection et de la prévention de chaque Filiale afin de mettre en place des référentiels communs concernant les risques les plus significatifs.

⁽¹⁾ Les principales sociétés consolidées sont les sociétés Gucci Group, Printemps, Redcats, Fnac, Conforama et CFAO, collectivement les « Filiales » et chacune une « Filiale ».

L'Assurance

Une politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurances, 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.

Des couvertures qui privilégient l'approche « Tous risques sauf », déterminées 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.

L'achat de couvertures d'assurances est basé sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité et de dommage). Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les programmes d'assurances mis en place par le Groupe, qui centralise la majeure partie des achats de couvertures d'assurances IARD, et auxquels ont adhéré l'ensemble 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 reconnus dans le secteur de l'assurance des risques industriels.

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'événements naturels... 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.) réalisés en qualité de maîtres d'ouvrage,
- des responsabilités pour les dommages corporels ou matériels causés à autrui par les véhicules à moteur des différentes Filiales,
- 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 des activités du Groupe.

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

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance. C'était le cas en 2004 et 2005 pour les couvertures « terrorisme » en dehors des pays où il existe des régimes réglementés. Pour 2006, les offres d'assurances sont plus raisonnables et le Groupe a pu acheter quelques capacités pour l'ensemble des Filiales.

Les facteurs de risques connus et gérables en fonction de l'état actuel des connaissances scientifiques ou médicales sont gérés au sein du groupe PPR d'une manière cohérente avec ce qui est fait dans les autres groupes industriels en France ou à l'étranger exposés aux mêmes problématiques. C'est notamment ce qui permet au Groupe de trouver des assureurs prêts à assumer les conséquences d'accidents imprévisibles et aléatoires.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, **pour l'ensemble du Groupe**, est à effet du 1^{er} janvier 2006, de :

- Dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 800 M€
- Responsabilité civile générale..... : 115 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€

Le coût total du financement des risques comporte trois postes (outre les investissements de prévention et le coût des mesures de protection « physique ») :

- Poids des franchises, rétention, auto-assurance en 2005 : 4 M€
- Sinistralité autofinancée par le Groupe via la société de réassurance interne : Printemps Réassurance en 2005..... : 3,5 M€

La 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 mutualisation interne au Groupe des risques de fréquence à concurrence d'un montant plafonné annuellement.

- Budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. En 2005, budget définitif en comptabilisant les développements de l'année : 27,5 M€

Pour l'exercice 2006, celui-ci s'établit à environ 26,9 M€, auxquels s'ajouteront, comme les années précédentes, les conséquences d'éventuels développements ou accroissements d'activités.

En complément de ce budget et gérés au niveau de chaque Filiale et/ou pays s'ajoutent les contrats d'assurance spécifiques à une Filiale ou une activité donnée ou encore les spécificités locales dans certains pays (accidents du travail, cotisations à des fonds événements naturels, etc.).

Risques sociaux et environnementaux

Voir chapitre RSE pages 68 à 119.

Comptes consolidés

Les informations comparatives 2004 présentées dans ce document ont été retraitées pour être mises en conformité avec le référentiel IFRS en vigueur à la date de clôture des états financiers.

Compte de résultat consolidé Pour les exercices clos les 31 décembre 2005 et 2004

(en millions d'euros)	Notes	2005	2004 ⁽¹⁾
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Produits des activités ordinaires	6	17 765,7	17 531,4
Coût des ventes		(10 032,1)	(9 809,2)
Marge brute		7 733,6	7 722,2
Charges de personnel	7-8	(2 661,9)	(2 613,3)
Autres produits et charges opérationnels courants		(3 987,6)	(4 023,0)
Résultat opérationnel courant	9	1 084,1	1 085,9
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(10,0)	105,7
Résultat opérationnel		1 074,1	1 191,6
Charges financières (nettes)	11	(311,6)	(298,9)
Résultat avant impôt		762,5	892,7
Impôt sur le résultat	12	(192,2)	(318,9)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		3,4	14,4
Résultat net des activités poursuivies		573,7	588,2
dont part du Groupe		535,4	528,9
dont part des minoritaires		38,3	59,3
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	13		588,6
dont part du Groupe			536,2
dont part des minoritaires			52,4
Résultat net de l'ensemble consolidé		573,7	1 176,8
Résultat net part du Groupe		535,4	1 065,1
Résultat net part des minoritaires		38,3	111,7
Résultat net part du Groupe	2.18	535,4	1 065,1
Résultat par action (en euros)	14.1	4,50	8,92
Résultat dilué par action (en euros)	14.1	4,39	8,19
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	2.18	535,4	528,9
Résultat par action (en euros)	14.1	4,50	4,43
Résultat dilué par action (en euros)	14.1	4,39	4,19
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	2.18	539,0	552,0
Résultat par action (en euros)	14.2	4,53	4,62
Résultat dilué par action (en euros)	14.2	4,42	4,36

⁽¹⁾ Données retraitées en normes IFRS hors application des normes IAS 32/39.

au 31 décembre 2005

Bilan consolidé Aux 31 décembre 2005 et 2004

ACTIF

(en millions d'euros)

	Notes	2005	2004 ⁽¹⁾
Goodwill	15	5 545,9	5 396,6
Autres immobilisations incorporelles	16	6 605,0	6 618,4
Immobilisations corporelles	17	2 538,7	2 623,5
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	44,0	46,9
Actifs financiers non courants	20	240,8	241,2
Actifs d'impôts différés	12.2	585,6	425,7
Autres actifs non courants		11,6	14,4
Actif non courant		15 571,6	15 366,7
Stocks	21	2 827,2	2 632,6
Créances clients	22	1 125,6	1 052,5
Concours à la clientèle	22	416,6	419,1
Créances d'impôts exigibles	12.2	52,0	46,2
Autres actifs financiers courants	23	50,1	146,5
Autres actifs courants	22	1 147,3	1 225,5
Créances à court terme sur cession d'actifs	24		2 181,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	1 813,2	2 106,3
Actif courant		7 432,0	9 810,5
Actifs détenus en vue de la vente	13		
Total actif		23 003,6	25 177,2

PASSIF

(en millions d'euros)

	Notes	2005	2004 ⁽¹⁾
Capitaux propres			
Capital social	25	481,8	489,7
Réserves liées au capital		2 011,7	2 165,6
Titres d'autocontrôle		(13,8)	(51,6)
Réserves de conversion		78,6	(74,1)
Réévaluation des instruments financiers		(30,4)	
Autres réserves		5 457,4	5 250,8
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	25	7 985,3	7 780,4
Capitaux propres – Part revenant aux minoritaires		148,8	238,8
Capitaux propres	25	8 134,1	8 019,2
Emprunts et dettes financières à long terme	28	4 398,9	6 103,2
Autres passifs financiers non courants	29	1,8	
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	266,1	233,3
Provisions	27	142,7	164,8
Passifs d'impôts différés	12.2	1 965,3	1 859,7
Passif non courant		6 774,8	8 361,0
Emprunts et dettes financières à court terme	28	2 064,2	2 910,2
Financement des concours à la clientèle	28	416,6	419,1
Autres passifs financiers courants	29	19,5	11,2
Dettes fournisseurs	22	2 758,1	2 643,8
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	13,3	14,2
Provisions	27	85,0	183,5
Dettes d'impôts exigibles	12.2	355,7	266,6
Autres passifs courants	22	2 382,3	2 348,4
Passif courant		8 094,7	8 797,0
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	13		
Total passif		23 003,6	25 177,2

⁽¹⁾ Données retraitées en normes IFRS hors application des normes IAS 32/39.

Tableau des flux de trésorerie consolidés Aux 31 décembre 2005 et 2004

(en millions d'euros)	Notes	2005	2004 ⁽¹⁾
Résultat net des activités poursuivies		573,7	588,2
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		393,5	411,3
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(20,3)	10,4
Capacité d'autofinancement	32.1	946,9	1 009,9
Charges et produits d'intérêts financiers		228,4	263,7
Dividendes reçus		(15,1)	(26,7)
Charge nette d'impôt exigible		210,7	150,6
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		1 370,9	1 397,5
Variation du besoin en fonds de roulement		63,9	1,0
Variation des concours à la clientèle		8,3	28,6
Impôts sur le résultat payés		(141,9)	(204,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		1 301,2	1 222,4
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32.2	(379,5)	(401,1)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32.2	33,2	26,4
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise		(68,6)	(2 688,0)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée		3,1	2 338,7
Acquisitions d'autres actifs financiers		(18,6)	(234,8)
Cessions d'autres actifs financiers		102,7	158,5
Intérêts et dividendes reçus		48,0	60,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(279,7)	(740,3)
Augmentation / Diminution de capital		1,8	(0,2)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	25	185,5	100,4
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère		(299,3)	(278,9)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées		(27,0)	(19,9)
Émission d'emprunts	28	621,1	1 343,5
Remboursement d'emprunts	28	(865,2)	(1 507,9)
Augmentation / Diminution des autres dettes financières	28	(2 691,3)	1 466,5
Intérêts versés et assimilés		(227,5)	(319,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		(3 301,9)	783,9
Flux nets avec les actifs détenus en vue de la vente			17,1
Incidence des variations des cours de change		13,3	38,7
Variation nette de la trésorerie		(2 267,1)	1 321,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice ⁽²⁾		3 607,4	2 722,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 340,3	4 044,7

⁽¹⁾ Données retraitées en normes IFRS hors application des normes IAS 32/39.

⁽²⁾ La trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice 2005 de 3 607,4 millions d'euros correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie de la clôture de l'exercice 2004 retraitée de l'impact de l'application des normes IAS 32 et 39 au 1^{er} janvier 2005 à hauteur de 437,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2004, la variation nette de la trésorerie et la trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice incluent les créances à court terme sur cessions d'actifs à hauteur de 2 181,8 millions d'euros (note 24).

Variation des capitaux propres consolidés

(Avant affectation du résultat)	Nombre d'actions en circulation ⁽¹⁾	Capital social	Réserves liées au capital	Titres d'autocontrôle	Réserves de conversion	Réévaluation des instruments financiers	Autres réserves et résultats nets - part du Groupe	Capitaux propres		
								Part Groupe	Intérêts minoritaires	Totaux
(en millions d'euros)										
Au 1^{er} janvier 2004	120 802 365	489,6	2 164,3	(273,5)			4 585,0	6 965,4	2 964,7	9 930,1
Couverture des flux de trésorerie ⁽²⁾										
Écarts de conversion					(74,1)			(74,1)	(0,2)	(74,3)
Écarts actuariels ⁽²⁾							(14,5)	(14,5)		(14,5)
Autres instruments financiers ⁽²⁾										
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres					(74,1)		(14,5)	(88,6)	(0,2)	(88,8)
Résultat de l'exercice 2004							1 065,1	1 065,1	111,7	1 176,8
Total des produits et charges comptabilisés					(74,1)		1 050,6	976,5	111,5	1 088,0
Augmentation / Diminution de capital	27 500	0,1	1,3					1,4		1,4
Titres d'autocontrôle	1 300 000			221,9			(113,0)	108,9		108,9
Valorisation des options de souscription d'actions							7,1	7,1		7,1
Dividendes distribués							(278,9)	(278,9)	(29,9)	(308,8)
Variations de périmètre									(2 807,5)	(2 807,5)
Autres variations										
Au 31 décembre 2004	122 129 865	489,7	2 165,6	(51,6)	(74,1)		5 250,8	7 780,4	238,8	8 019,2
Application des normes IAS 32/39	(4 583 517)			(509,4)		26,7	149,9	(332,8)	(67,3)	(400,1)
Au 1^{er} janvier 2005	117 546 348	489,7	2 165,6	(561,0)	(74,1)	26,7	5 400,7	7 447,6	171,5	7 619,1
Couverture des flux de trésorerie ⁽²⁾										
Écarts de conversion					152,7			152,7	1,0	153,7
Écarts actuariels ⁽²⁾							(13,0)	(13,0)		(13,0)
Autres instruments financiers ⁽²⁾							(25,4)	(25,4)		(25,4)
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres					152,7		(13,0)	82,6	0,6	83,2
Résultat de l'exercice 2005							535,4	535,4	38,3	573,7
Total des produits et charges comptabilisés					152,7	(57,1)	522,4	618,0	38,9	656,9
Augmentation / Diminution de capital	(1 986 250)	(7,9)	(153,9)					(161,8)		(161,8)
Titres d'autocontrôle	4 738 618			547,2			(171,1)	376,1		376,1
Valorisation des options de souscription d'actions							4,7	4,7		4,7
Dividendes distribués							(299,3)	(299,3)	(26,7)	(326,0)
Variations de périmètre									(34,9)	(34,9)
Autres variations										
Au 31 décembre 2005 ⁽³⁾	120 298 716	481,8	2 011,7	(13,8)	78,6	(30,4)	5 457,4	7 985,3	148,8	8 134,1

⁽¹⁾ Valeur nominale des actions de 4 euros après décision du Directoire du 30 août 2001.

⁽²⁾ Net d'impôt.

⁽³⁾ Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2005 : 120 448 230.

Notes aux états financiers consolidés

1. Généralités	154
2. Principes et méthodes comptables	154
2.1. Bases de préparation des comptes consolidés	155
2.2. Principes de consolidation	155
2.3. Conversion des devises étrangères	156
2.4. Goodwill	157
2.5. Autres immobilisations incorporelles	157
2.6. Immobilisations corporelles	158
2.7. Dépréciation d'actifs	158
2.8. Stocks	159
2.9. Actifs et passifs financiers	159
2.10. Autres actifs et passifs courants	162
2.11. Titres d'autocontrôle	162
2.12. Paiements fondés sur des actions	162
2.13. Options sur actions propres	163
2.14. Impôts	163
2.15. Provisions	163
2.16. Avantages du personnel	163
2.17. Reconnaissance des revenus	164
2.18. Résultats par action	164
2.19. Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente	165
2.20. Information sectorielle	165
2.21. Principes de présentation de l'information financière	166
3. Périmètre de consolidation	166
3.1. Principales évolutions du périmètre de consolidation	166
3.2. Autres variations du périmètre de consolidation	166
4. Autres faits marquants	166
4.1. Opérations sur titres d'autocontrôle	166
4.2. Données comptables pro forma	166
5. Informations sectorielles	169
5.1. Informations par enseigne	170
5.2. Informations par zone géographique	172
5.3. Réconciliation des actifs et passifs sectoriels	172
6. Produits des activités ordinaires	173
7. Charges de personnel	174
8. Paiements sur la base d'actions	175
8.1. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres	176
8.2. Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie	178
9. Résultat opérationnel courant	179
10. Autres produits et charges opérationnels non courants	180
11. Charges financières (nettes)	180
12. Impôt	181
12.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies	181
12.2. Évolution des postes de bilan	182
12.3. Impôt différé non reconnu	183
13. Actifs détenus en vue de la vente	184
14. Résultats par action	185
14.1. Résultats par action	185
14.2. Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants	187
15. Goodwill	188
16. Autres immobilisations incorporelles	188
17. Immobilisations corporelles	190
18. Pertes de valeur	191
19. Participations dans les sociétés mises en équivalences	191

pour l'exercice clos le 31 décembre 2005

20. Actifs financiers non courants	191
21. Stocks	192
22. Autres actifs et passifs courants	192
23. Autres actifs financiers courants	192
24. Trésorerie et équivalents de trésorerie	193
24.1. Analyse par catégorie de trésorerie	193
24.2. Analyse par devise	193
25. Capitaux propres	193
25.1. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	193
25.2. Affectation du résultat 2005	194
26. Avantages du personnel et assimilés	194
26.1. Évolution au cours de l'exercice	195
26.2. Charges comptabilisées.....	196
26.3. Hypothèses actuarielles	196
27. Provisions	197
28. Dettes financières	198
28.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement	198
28.2. Analyse par devise de remboursement.....	200
28.3. Dette brute par catégorie	200
28.4. Caractéristiques des principaux emprunts obligataires	201
28.5. Principaux emprunts à long et moyen terme et lignes de crédit confirmées	202
28.6. Billets de trésorerie.....	204
29. Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	204
29.1. Exposition aux risques de taux d'intérêt	204
29.2. Exposition aux risques de change	209
29.3. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse.....	210
29.4. Autres risques de marché – Risques de crédit.....	211
29.5. Instruments dérivés en valeur de marché	211
30. Endettement financier net	212
31. Valeur de marché des instruments financiers	213
32. Tableau des flux de trésorerie	214
32.1. Capacité d'autofinancement	214
32.2. Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	214
33. Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	214
33.1. Processus de retrait obligatoire des actions Gucci	214
33.2. Engagements donnés et reçus suite à des cessions d'actifs	214
33.3. Autres engagements donnés	216
33.4. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnements.....	217
33.5. Procès et litiges.....	218
34. Transactions avec les parties liées	218
34.1. Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe	218
34.2. Entreprises associées	218
34.3. Rémunération des dirigeants.....	218
35. Événements postérieurs à la clôture	219
36. Passage aux normes IFRS	219
36.1. Les choix du Groupe pour la première application des normes internationales	219
36.2. Réconciliation des états financiers établis en principes français avec les états financiers établis selon les normes IFRS	219
36.3. Nature des retraitements et reclassements IFRS	228
36.4. Réconciliation des états financiers consolidés 2004 établis selon les normes IFRS avec les versions précédemment publiées	235
37. Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2005	237

1. Généralités

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2005 reflètent la situation comptable de PPR et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2005 et donné son autorisation à leur publication le 8 mars 2006. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2006.

2. Principes et méthodes comptables

Principes généraux

En application du règlement européen n° 1606 / 2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe PPR de l'exercice 2005 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers. Les normes internationales comprennent les IFRS (International Financial Reporting Standards), les IAS (International Accounting Standards), les interprétations du SIC (Standing Interpretations Committee) et de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

Transition aux IFRS (IFRS 1)

Les informations financières comparatives de l'exercice 2004 ont été établies selon le référentiel IFRS en vigueur à la date de clôture des comptes annuels de l'exercice 2005 et en conformité avec la norme IFRS 1 relative à la première adoption des normes IFRS, à l'exception des normes IAS 32 – *Instruments financiers : informations à fournir et présentation* et IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* qui ont été appliquées par le Groupe de façon prospective à compter du 1^{er} janvier 2005.

L'ensemble des effets du changement de référentiel comptable a fait l'objet de tableaux de réconciliation qui figurent en note 36.2. des présentes annexes, et notamment :

- au 1^{er} janvier 2004 : une note de réconciliation du bilan d'ouverture et des capitaux propres entre les principes français et les normes IFRS ;
- au 31 décembre 2004 : une note de réconciliation du bilan, des capitaux propres, du compte de résultat et des flux de trésorerie, pour les besoins de comparabilité des comptes annuels en principes français et en IFRS ;
- au 1^{er} janvier 2005 : une note relative à la première application des normes IAS 32 et IAS 39 sur les instruments financiers. L'effet de l'application de ces normes a été comptabilisé dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2005 et est décrit en note 36.3.3. Dans la mesure où l'application de ces normes est prospective, l'information donnée au titre de l'exercice 2004 n'est pas comparable.

Les états financiers consolidés de l'exercice 2004 retraités en normes IFRS tels que publiés dans le présent rapport présentent des différences mineures avec les précédentes publications. Ces différences sur le bilan d'ouverture et sur les états financiers du 31 décembre 2004 sont présentées au paragraphe 36.4.

Référentiel IFRS appliqué

Les états financiers présentés ne tiennent pas compte :

- des nouvelles normes, révisions de normes existantes et interprétations non encore approuvées par le Comité de la Réglementation Comptable européen ni des projets de normes qui ne sont encore qu'à l'état d'exposés sondages au niveau de l'IASB (International Accounting Standards Board).
- des normes publiées par l'IASB, adoptées au niveau européen mais dont la date d'entrée en vigueur est postérieure au 31 décembre 2005. Il s'agit en particulier d'IFRS 7 relative aux informations à fournir sur les instruments financiers.

Le Groupe a par ailleurs choisi d'appliquer par anticipation au 1^{er} janvier 2004 :

- la norme IFRS 5 – *Abandons d'activités et actifs destinés à être cédés* d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2005 ;
- la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions* pour les plans de stock-options émis postérieurement au 7 novembre 2002.
- l'amendement d'IAS 19 – *Avantages du personnel*, relatif à la comptabilisation en capitaux propres des écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies.

2.1. Bases de préparation des comptes consolidés

Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certains actifs et passifs régis conformément aux normes IFRS. Les catégories d'actifs et passifs concernés sont décrites, le cas échéant, dans les notes correspondantes ci-après.

Les actifs et groupes d'actifs non courants détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Recours à des estimations

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations faites par la direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite ou des impôts différés.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

2.2. Principes de consolidation

La consolidation est réalisée à partir des comptes (ou de situations intermédiaires) arrêtés sur la base d'une situation de 12 mois au 31 décembre 2005 pour toutes les sociétés du Groupe.

Au 31 décembre 2004, les états financiers de toutes les sociétés sont arrêtés sur la base d'une situation de 12 mois sauf pour les sociétés du Luxe, consolidées sur la base d'une situation de 14 mois arrêtée à fin décembre, en raison de la décision d'homogénéiser les dates de clôture de l'ensemble des sociétés du Groupe. Des données comptables pro forma ont été établies sur l'exercice 2004 afin d'assurer la comparabilité des périodes de consolidation (note 4.2).

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités ad hoc) pour lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle est le pouvoir de diriger directement ou indirectement la politique financière et opérationnelle de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Cette situation s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels exerçables ou convertibles sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle.

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date de prise de contrôle.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées par intégration globale sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Le coût de l'acquisition est évalué à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange, augmentés de tous les coûts directement attribuables à l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition, y compris pour la part des minoritaires.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise est comptabilisé comme goodwill. Si le coût d'acquisition est inférieur à la part du Groupe dans les actifs nets de la filiale acquise évalués à leur juste valeur, cette différence est comptabilisée directement en résultat de l'exercice.

Entreprises associées

Les entreprises associées sont constituées de toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière, sans avoir le contrôle, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence et sont initialement évaluées au coût. Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat et la quote-part du Groupe dans les variations de capitaux propres est comptabilisée en capitaux propres. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite ou de devoir effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée.

Le goodwill lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation.

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.

Les principes et méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

Coentreprises

En cas de contrôle conjoint, pouvant exister dans le cadre d'un accord contractuel de partage d'une activité économique, lorsque les décisions stratégiques, financières et opérationnelles nécessitent le consentement mutuel des parties partageant le contrôle, les intérêts du Groupe sont comptabilisés suivant la méthode de la mise en équivalence.

Intégration des activités de crédit à la consommation

Les sociétés des activités de crédit à la consommation contrôlées de manière exclusive sont consolidées par intégration globale. Pour ces sociétés qui financent essentiellement des ventes de biens de consommation au sein du pôle Distribution, les produits du financement des ventes figurent sur la ligne « Produits des activités ordinaires » et les coûts de financement des ventes sont considérés comme des éléments opérationnels classés en résultat opérationnel courant. Les postes d'actif et de passif de ces activités ont été affectés selon leur nature aux rubriques ad hoc du bilan consolidé du Groupe, en distinguant la part des concours à la clientèle de leur financement à l'actif et au passif du bilan consolidé.

La contribution des activités de crédit à la consommation est incluse dans le pôle Distribution dans le tableau des informations par Pôle d'activité mais ne constitue pas un secteur d'activité distinct selon les critères d'IAS 14 – *Information sectorielle*.

2.3. Conversion des devises étrangères

Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros qui constitue la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation du Groupe.

Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les capitaux propres, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les capitaux propres. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les résultats et les situations financières des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euros comme suit :

- les postes du bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de change de la période ;
- les différences de change sont comptabilisées en écarts de conversion dans les capitaux propres consolidés et notamment les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales.

Le goodwill et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences résultant de cette conversion étant portées dans les capitaux propres consolidés.

Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée des capitaux propres et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net. Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés en capitaux propres et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.4. Goodwill

Le goodwill représente l'excédent du coût d'acquisition d'un regroupement d'entreprises sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables à la date de l'acquisition. À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) définies par le Groupe et qui reposent sur les caractéristiques de métier, de marché ou de segmentation géographique de chacune des enseignes. Ces UGT font l'objet annuellement, au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel.

2.5. Autres immobilisations incorporelles

Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont amortis généralement sur une période n'excédant pas 12 mois.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre 3 et 10 ans.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, qui sont évaluables de façon fiable, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément du goodwill. Ces immobilisations, au même titre que les immobilisations incorporelles acquises séparément, sont amorties sur leur durée d'utilité si celle-ci est finie et font l'objet d'une dépréciation si leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice potentiel de perte de valeur.

Les marques qui constituent une catégorie prépondérante d'immobilisations incorporelles du Groupe, sont comptabilisées séparément du goodwill lorsqu'elles remplissent les critères imposés par la norme IAS 38. Des critères de notoriété et de pérennité sont alors pris en compte pour apprécier la durée de vie de la marque.

Dans le cas où une marque constitue une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéfinie, celle-ci n'est pas amortie mais fait l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle.

Dans le cas où une marque constitue une immobilisation incorporelle à durée d'utilité finie, celle-ci est amortie linéairement sur sa durée d'utilité n'excédant pas 20 ans.

Les pertes de valeurs éventuellement constatées lors des tests de dépréciation sont enregistrées au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

2.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur à l'exception des terrains, figurant au coût diminué des pertes de valeur. Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus sauf ceux engagés pour une augmentation de la productivité ou pour la prolongation de la durée d'utilité du bien, qui sont alors immobilisés.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année si elle est jugée significative, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque composant d'actif, soit de 10 à 40 ans pour les constructions, agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT auquel l'actif appartient.

Contrats de location

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre. L'activation de contrats de location-financement conduit à la constatation d'impôts différés le cas échéant.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces locations simples sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

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 et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

2.7. Dépréciation d'actifs

Les goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'UGT.

La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Ces

valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, à hauteur de la perte de valeur initialement comptabilisée, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

2.8. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimée dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

La méthode de détermination du coût est identique pour les stocks ayant une nature et un usage similaires dans une même entité. Les stocks sont évalués selon la méthode du prix de détail *retail method*, du Premier Entré Premier Sorti (PEPS) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes.

2.9. Actifs et passifs financiers

À compter du 1^{er} janvier 2005, date de première application des normes internationales relatives aux instruments financiers, le Groupe comptabilise et évalue ses actifs et ses passifs financiers conformément à IAS 39 – *Instruments financiers*.

Les instruments dérivés doivent désormais être inscrits au bilan pour leur juste valeur, à l'actif (juste valeur positive) ou au passif (juste valeur négative).

Actifs financiers

En application d'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

1. Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

Classés en actifs courants dans les équivalents de trésorerie, ces instruments financiers comprennent notamment les parts d'OPCVM de trésorerie.

2. Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers non courants, créances clients et autres actifs financiers non courants.

3. Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

4. Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Ils sont évalués à la juste valeur. Les plus ou moins-values latentes constatées sont comptabilisées dans les capitaux propres jusqu'à leur cession. Cependant lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation d'un actif disponible à la vente, la perte cumulée est comptabilisée en résultat. Les dépréciations constatées sur les titres à revenus variables ne peuvent pas être reprises lors d'un arrêté ultérieur.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est évalué au coût historique. Ces actifs font alors l'objet de tests de dépréciation afin d'en apprécier le caractère recouvrable.

Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et les valeurs mobilières qui ne répondent pas aux autres définitions d'actifs financiers. Ils sont présentés en actifs financiers non courants.

Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe, à l'exception des dérivés passifs, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés ».

Options de vente accordées à des actionnaires minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des engagements de rachat de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (ventes d'options de vente). Le prix d'exercice de ces opérations peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre ces opérations peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

Dans l'attente d'une position définitive de l'IFRIC, le traitement comptable retenu est le suivant :

- conformément aux dispositions prévues par la norme IAS 32, le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées ;
- le passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis lors des arrêts ultérieurs sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur ;

- la contrepartie de ce passif est enregistrée en diminution des intérêts minoritaires et pour le solde en goodwill. L'obligation d'enregistrer un passif alors même que la vente d'options de vente n'est pas exercée conduit, par cohérence, à retenir initialement pour ces opérations le même traitement que celui appliqué aux augmentations de pourcentage d'intérêts dans les sociétés contrôlées ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant du goodwill (hors effet d'actualisation).
- le résultat part du Groupe reste calculé sur la base du pourcentage de détention détenu dans la filiale, sans tenir compte des droits de vote potentiels attachés aux ventes d'options de vente.

Les principes comptables décrits ci-dessus pourraient être revus en fonction des conclusions des travaux en cours de l'IFRIC.

Instruments composés

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante « capitaux propres ».

Il s'agit notamment pour le Groupe des Obligations Convertibles et Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes (OCEANE).

Les emprunts convertibles sont considérés au regard de la norme IAS 32 comme des instruments composés dans la mesure où l'option de conversion prévoit le remboursement de l'instrument contre un nombre fixe d'instruments de capitaux propres et se décomposent en plusieurs composantes :

- un passif financier (correspondant à l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie), constituant la composante obligataire ;
- l'option de conversion en nombre fixe d'actions ordinaires, offerte au souscripteur, assimilable à une vente d'options d'achat (Call) par l'émetteur, qui constitue un instrument de capitaux propres ;
- le cas échéant, un ou plusieurs dérivés incorporés.

Les principes comptables applicables à chacune de ces composantes, à la date d'émission et aux arrêtés ultérieurs, sont :

- composante dette : le montant inscrit en dette à l'origine correspond à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de capital au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Dans le cas où l'obligation convertible contient des dérivés incorporés étroitement liés à l'emprunt au sens de la norme IAS 39, la valeur de ces composantes est imputée sur la valeur de la dette, afin de déterminer la valeur de la composante capitaux propres. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;
- les dérivés incorporés non étroitement liés à la dette sont comptabilisés à leur juste valeur avec les variations de juste valeur en résultat ;
- composante capitaux propres : la valeur de l'option de conversion est déterminée par déduction entre le montant de l'émission moins la valeur comptable de la composante dette et la valeur éventuelle des dérivés incorporés. L'option de conversion reste inscrite dans les capitaux propres pour sa valeur initiale. Les variations de valeur de l'option de conversion ne sont pas enregistrées ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change et de taux et son exposition au risque actions. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- Pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net :
 - la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des capitaux propres. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts ;
 - la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat.
- Pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en note 32.

2.10. Autres actifs et passifs courants

Coûts des catalogues

Le coût des catalogues inclut toutes les dépenses pouvant être directement attribuées ou affectées sur une base raisonnable, cohérente et permanente, à la création, la production et la préparation du catalogue en vue de l'utilisation envisagée.

Les coûts relatifs aux catalogues expédiés sont comptabilisés en charges dès leur envoi et les coûts relatifs aux catalogues non encore expédiés sont comptabilisés en charges constatées d'avance jusqu'à la date d'envoi.

2.11. Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution aux salariés, affectés au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés en déduction des capitaux propres consolidés. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres.

2.12. Paiements fondés sur des actions

Des plans d'options d'achat et de souscription d'actions sont attribués par le Groupe et dénoués en actions PPR. Conformément à la norme *IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions*, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des services rendus par les détenteurs d'options, est évaluée de façon définitive à la date d'attribution à l'aide d'un modèle mathématique de type Black & Scholes à algorithme trinomial, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits.

Pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, la juste valeur des options ainsi déterminée est amortie proportionnellement à l'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel par contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Lors de l'exercice des options, le prix d'exercice reçu est enregistré en trésorerie par contrepartie des capitaux propres.

Les plans d'attribution d'actions gratuites et les droits à appréciations d'actions dénoués en trésorerie (SARs) attribués par le Groupe donnent lieu également à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits.

Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2 pour les transactions réglées en instruments de capitaux propres, le Groupe a choisi de n'appliquer cette norme que pour les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1^{er} janvier 2005.

2.13. Options sur actions propres

Les options sur actions propres sont traitées selon leurs caractéristiques comme des instruments dérivés, des instruments de capitaux propres ou des passifs financiers.

Les options qualifiées de dérivés sont enregistrées à la juste valeur par le compte de résultat. Les options qualifiées d'instruments de capitaux propres sont enregistrées en capitaux propres pour leur montant initial. Les variations de valeur ne sont pas comptabilisées. Le traitement comptable des passifs financiers est décrit dans la partie 2.9.

2.14. Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future paraît probable.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et coentreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

2.15. Provisions

Mesures de restructurations

Une provision pour restructurations est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructurations provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux fermetures d'exploitations et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

Autres provisions

Des provisions pour litiges et contentieux, provisions pour risques et charges divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

2.16. Avantages du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution des différents types d'avantages du personnel de leurs salariés :

Avantages à court terme

Les avantages à court terme du Groupe, constitués principalement des rémunérations, des charges sociales, des absences rémunérées, des intéressements et des primes à payer dans les 12 mois, sont comptabilisés en charges de l'exercice.

Avantages postérieurs à l'emploi, autres avantages à long terme et indemnités de fin de contrat de travail

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en capitaux propres pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies conformément à l'option permise par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004.

Le coût des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant est étalé linéairement sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits soient acquis ou est comptabilisé immédiatement en charges si les droits à prestations sont déjà acquis.

Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (coûts financiers et rendements attendus des actifs). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant ou en résultat financier selon leur nature. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes et du coût des services passés non encore amortis.

2.17. Reconnaissance des revenus

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises, de biens de consommation grand public et de biens de luxe, ainsi que des services attachés à ces ventes, des produits liés aux redevances et de licences d'exploitation.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue en échange des biens et des services vendus, des redevances, des licences et des subventions d'exploitation concédées, hors taxes, nette des rabais et remises et après éliminations des ventes intragroupes.

En cas de paiement différé au-delà des conditions habituelles de crédit non supporté par un organisme de financement, le produit de la vente est égal au prix actualisé, la différence entre ce prix actualisé et le paiement comptant étant constatée en produits financiers répartis sur la durée du différé en cas de matérialité de l'opération.

Les ventes de biens et d'équipements sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe a transféré à l'acheteur les risques et les avantages inhérents à la propriété d'un bien, généralement lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Suite à la vente de biens, et selon les clauses contractuelles attachées à ces ventes, des provisions peuvent être comptabilisées en réduction du produit des activités ordinaires, afin de faire face aux éventuels retours de marchandises susceptibles d'intervenir postérieurement à la date de clôture de l'exercice.

Les prestations de services, comme par exemple les ventes d'extensions de garantie ou les services attachés directement à la vente de biens, sont comptabilisées en fonction du degré d'avancement de la transaction, dans la période où les services sont rendus.

Pour les contrats de concessions de l'enseigne Printemps, le mode de comptabilisation du revenu dépend de la nature des transactions opérées : pour les contrats où l'enseigne agit comme principal, la vente est comptabilisée en produits des activités ordinaires ; pour les contrats où l'enseigne agit comme agent, seule la commission perçue au titre de la concession est comptabilisée en produits des activités ordinaires.

2.18. Résultats par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions autodétenues par des sociétés consolidées.

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net – part du Groupe et le nombre d'actions en circulation de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales.

La dilution est déterminée instrument par instrument selon les conditions suivantes :

- 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), la dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (prix moyen de la période) à partir des fonds recueillis lors de l'exercice).

En cas d'éléments non courants significatifs, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net — part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts minoritaires. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

2.19. Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente

Le Groupe applique, à compter du 1^{er} janvier 2004, la norme IFRS 5 qui requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Les actifs non courants auxquels cette norme est applicable sont définis comme des actifs (ou groupe d'actifs) dont la vente est considérée comme hautement probable.

Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que la vente de ces actifs est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

2.20. Information sectorielle

Conformément à IAS 14, l'information sectorielle du Groupe est présentée selon deux niveaux. Le choix de ces niveaux et leur décomposition reflètent le mode d'organisation du Groupe et des différences de risques et de rentabilité.

Un secteur d'activité est une composante distincte du Groupe, engagée dans la fourniture de produits ou de services et exposée à des risques et une rentabilité différents des risques et de la rentabilité des autres secteurs d'activités. Il constitue le premier niveau d'information sectorielle et représente une enseigne ou une marque pour le Groupe : pour la Distribution, les secteurs sont Printemps, Redcats, Fnac, Conforama, CFAO et pour le Luxe, Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, YSL Beauté.

Un secteur géographique est une composante distincte du Groupe, engagée dans la fourniture de produits ou de services dans un environnement économique particulier et exposée à des risques et une rentabilité différents des risques et de la rentabilité des autres secteurs d'activité opérant dans d'autres environnements économiques. Il constitue le second niveau d'information sectorielle et représente une zone géographique pour le Groupe : France, Europe (hors France), Amériques, Afrique, Océanie, Asie.

2.21. Principes de présentation de l'information financière

Résultat opérationnel et résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles et inhabituelles.

Le résultat opérationnel courant, défini au sens de la recommandation du Conseil National de la Comptabilité en date du 27 octobre 2004, est un agrégat intermédiaire qui doit permettre de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise. Il correspond au résultat opérationnel avant prise en compte des dépréciations de goodwill et des autres produits et charges opérationnels définis de la manière suivante :

- les résultats de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, d'actifs ou de participations opérationnelles ;
- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant.

Bilan consolidé

Les actifs et passifs sont classés, selon leur nature, en éléments courants ou non courants. Les éléments courants sont les actifs et passifs devant être réalisés ou réglés, vendus ou consommés dans le cadre du cycle d'exploitation normal de l'entité ou dont la date attendue de recouvrement ou de règlement intervient dans un délai de 12 mois à compter de la date d'arrêté comptable.

Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie du Groupe est élaboré en conformité avec la norme IAS 7 — Tableaux des flux de trésorerie et la recommandation du Conseil National de la Comptabilité en date du 27 octobre 2004. Le Groupe utilise notamment la méthode indirecte pour l'élaboration de son tableau des flux de trésorerie.

Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

La notion d'endettement financier net utilisé par le Groupe est constituée de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité N° 2004-R.02 du 27 octobre 2004. 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. L'endettement financier net du Groupe s'entend hors financement des concours à la clientèle des activités de crédit à la consommation.

3. Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du groupe PPR établis au 31 décembre 2005 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en note 37.

3.1. Principales évolutions du périmètre de consolidation

Cession de la participation résiduelle du Groupe dans Facet

Le Groupe a cédé au cours du premier semestre sa participation résiduelle de 9,69 % dans la société Facet à BNP Paribas pour un prix de cession de 87,2 millions d'euros. Cette opération s'est traduite par une plus-value avant impôts de 70,3 millions d'euros et de 56,8 millions d'euros après impôts.

Cession de MobilePlanet

En date du 26 avril 2005, le Groupe a cédé à la société eXpansys Holdings Limited sa filiale MobilePlanet pour un montant de 2,1 millions d'euros. Cette opération s'est traduite par une plus-value nette de 3,2 millions d'euros.

3.2. Autres variations du périmètre de consolidation

Les autres variations du périmètre de consolidation du Groupe n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers de l'exercice.

4. Autres faits marquants

4.1. Opérations sur titres d'autocontrôle

Le Groupe a procédé le 30 mars 2005 à l'annulation de 2 millions d'actions d'autocontrôle, ramenant ainsi le capital social de sa société mère, PPR SA, à 120 438 230 actions à cette date d'une valeur nominale de 4 euros chacune. La décision d'annulation des titres d'autocontrôle a été prise par le Directoire, conformément aux autorisations conférées par l'Assemblée générale.

Au cours de l'exercice 2005, le Groupe a procédé à la cession nette de 2 738 618 actions selon les modalités suivantes :

- 1 108 132 titres ont été cédés par blocs entre le 18 mai et le 10 juin 2005 via un intermédiaire de marché agissant de manière indépendante à un cours moyen de 81,058 euros par action ;
- 1 560 000 titres ont fait l'objet d'une cession le 27 juin 2005 sous forme d'une transaction de gré à gré à un prix de 83,70 euros par action ;
- 195 000 titres ont été cédés dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 124 514 titres ont été acquis suite à l'exercice d'options d'achat de titres PPR mises en place pour la couverture des plans de stock-options.

Enfin, le Groupe a procédé à l'achat de 3 394 062 options d'achat de titres PPR afin de couvrir les opérations suivantes :

- 3 millions d'options d'achat de titres PPR à échéance 2008 à des fins de couverture partielle de l'OCEANE 2008 ;
- 394 062 options d'achat de titres PPR à des fins de couverture des plans de stock-options émis en 2005 dont 124 514 options ont été exercées au cours de l'exercice.

4.2. Données comptables pro forma

Les états financiers comparatifs de l'exercice 2004 publiés dans ce document intègrent la consolidation des sociétés du pôle Luxe sur la période de 14 mois du 1^{er} novembre 2003 au 31 décembre 2004.

Compte tenu de la décision du Groupe d'homogénéiser au cours de l'exercice 2004 les dates de clôture de l'ensemble de ses filiales, des données comptables pro forma incluant un compte de résultat et un tableau des flux de trésorerie sont présentées en tenant compte de la consolidation des sociétés du pôle Luxe sur la période de 12 mois du 1^{er} janvier au 31 décembre 2004.

Compte de résultat

(en millions d'euros)

	IFRS 2004	Luxe ⁽¹⁾	Pro forma 2004
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Produits des activités ordinaires	17 531,4	(489,7)	17 041,7
Coût des ventes	(9 809,2)	155,4	(9 653,8)
Marge brute	7 722,2	(334,3)	7 387,9
Charges de personnel	(2 613,3)	57,0	(2 556,3)
Autres produits et charges opérationnels courants	(4 023,0)	177,6	(3 845,4)
Résultat opérationnel courant	1 085,9	(99,7)	986,2
Autres produits et charges opérationnels non courants	105,7	1,8	107,5
Résultat opérationnel	1 191,6	(97,9)	1 093,7
Charges financières (nettes)	(298,9)	0,4	(298,5)
Résultat avant impôt	892,7	(97,5)	795,2
Impôt sur le résultat	(318,9)	8,8	(310,1)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	14,4		14,4
Résultat net des activités poursuivies	588,2	(88,7)	499,5
dont part du Groupe	528,9	(65,1)	463,8
dont part des minoritaires	59,3	(23,6)	35,7
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	588,6		588,6
dont part du Groupe	536,2		536,2
dont part des minoritaires	52,4		52,4
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 176,8	(88,7)	1 088,1
Résultat net part du Groupe	1 065,1	(65,1)	1 000,0
Résultat net part des minoritaires	111,7	(23,6)	88,1
Résultat net part du Groupe	1 065,1		1 000,0
Résultat par action (en euros)	8,92		8,38
Résultat dilué par action (en euros)	8,19		7,70
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	528,9		463,8
Résultat par action (en euros)	4,43		3,89
Résultat dilué par action (en euros)	4,19		3,70
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	552,0		484,7
Résultat par action (en euros)	4,62		4,06
Résultat dilué par action (en euros)	4,36		3,86

⁽¹⁾ Effet du décalage de la période de consolidation du pôle Luxe.

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)

	IFRS 2004	Luxe ⁽¹⁾	Pro forma 2004
Capacité d'autofinancement	1 009,9	(119,3)	890,6
Charges et produits d'intérêts financiers	263,7	0,4	264,1
Dividendes reçus	(26,7)		(26,7)
Charge nette d'impôt exigible	150,6	4,3	154,9
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	1 397,5	(114,6)	1 282,9
Variation du besoin en fonds de roulement	1,0	(47,3)	(46,3)
Variation des concours à la clientèle	28,6		28,6
Impôts sur le résultat payés	(204,7)	26,3	(178,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	1 222,4	(135,6)	1 086,8
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(401,1)	16,9	(384,2)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	26,4		26,4
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(2 688,0)	1,7	(2 686,3)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	2 338,7		2 338,7
Acquisitions d'autres immobilisations financières	(234,8)		(234,8)
Cessions d'autres immobilisations financières	158,5	(2,6)	155,9
Intérêts et dividendes reçus	60,0	(4,1)	55,9
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(740,3)	11,9	(728,4)
Augmentation / Diminution de capital	(0,2)	0,2	
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	100,4		100,4
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère	(278,9)		(278,9)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(19,9)	0,3	(19,6)
Variation des emprunts et dettes financières	1 302,1	208,6	1 510,7
Intérêts versés et assimilés	(319,6)	3,5	(316,1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	783,9	212,6	996,5
Flux nets avec les actifs détenus en vue de la vente	17,1		17,1
Incidence des variations des cours de change	38,7	9,8	48,5
Variation nette de la trésorerie	1 321,8	98,7	1 420,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	2 722,9	(98,7)	2 624,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	4 044,7		4 044,7

⁽¹⁾ Effet du décalage de la période de consolidation du pôle Luxe.

5. Informations sectorielles

Le premier niveau d'information sectorielle du Groupe est présenté par enseigne et le second niveau par zone géographique. Ils sont décrits dans la note 2.20.

Les informations sectorielles suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque enseigne est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie et hors investissement d'immobilisation en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels se composent des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des autres actifs non courants, des stocks, des créances clients, des concours à la clientèle et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent des impôts différés passifs sur les marques, des autres passifs non courants, des financements des concours à la clientèle, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

5.1. Informations par enseigne

(en millions d'euros)	Gucci	Bottega Veneta	Yves Saint Laurent	YSL Beauté	Autres	Luxe
31 décembre 2005						
Produits des activités ordinaires	1 807,1	159,7	162,0	613,2	294,2	3 036,2
- hors Groupe	1 806,3	159,7	162,0	610,0	294,2	3 032,2
- Groupe	0,8			3,2		4,0
Résultat opérationnel courant	485,4	13,7	(65,8)	15,4	(59,2)	389,5
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence						
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	64,2	8,5	15,1	21,8	23,3	132,9
Autres charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	0,4		(0,1)	(0,7)	(0,1)	(0,5)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	63,5	8,9	4,3	17,9	21,1	115,7
Actifs sectoriels	7 266,2	291,4	582,4	1 149,7	1 220,2	10 509,9
Passifs sectoriels	1 549,6	54,4	166,1	339,7	240,4	2 350,2
Participations dans les entreprises associées						
31 décembre 2004						
Produits des activités ordinaires	1 902,6	113,3	196,4	723,9	265,9	3 202,1
- hors Groupe	1 902,6	113,3	196,4	721,8	265,9	3 200,0
- Groupe				2,1		2,1
Résultat opérationnel courant	537,7	(8,7)	(79,9)	26,0	(87,7)	387,4
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence						
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	72,3	8,2	18,9	29,2	28,8	157,4
Autres charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	2,7	(0,3)	(0,1)	(5,0)	(1,3)	(4,0)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	63,3	15,2	9,6	27,7	22,8	138,6
Actifs sectoriels	7 275,6	259,3	583,3	1 159,7	1 136,1	10 414,0
Passifs sectoriels	1 462,7	57,7	156,1	323,7	227,5	2 227,7
Participations dans les entreprises associées						

Printemps	Redcats	Fnac	Conforama	CFAO	Autres	Distribution	Holding et autres	Éliminations	Total consolidé
751,8	4 377,3	4 381,9	3 140,0	2 034,3	74,7	14 760,0		(30,5)	17 765,7
748,8	4 373,3	4 381,6	3 136,7	2 034,3	58,8	14 733,5			17 765,7
3,0	4,0	0,3	3,3		15,9	26,5			30,5
25,5	231,3	151,8	177,1	167,0	1,6	754,3	(59,7)		1 084,1
		(1,8)	3,4	1,8		3,4			3,4
36,9	47,1	85,8	60,0	26,2	2,5	258,5	2,1		393,5
(0,9)	(2,6)	2,1	1,7	(5,0)	(0,3)	(5,0)	7,2		1,7
31,3	56,6	62,1	62,4	44,9	0,2	257,5	6,3		379,5
1 003,2	2 995,4	1 622,7	2 582,2	1 173,6	273,1	9 650,2	57,8		20 217,9
311,9	1 321,1	1 053,8	1 148,7	557,3	247,6	4 640,4	140,4		7 131,0
		4,2	27,8	12,0		44,0			44,0
784,3	4 403,4	4 130,3	3 096,9	1 859,4	83,6	14 357,9		(28,6)	17 531,4
782,8	4 400,0	4 129,5	3 093,4	1 855,3	70,4	14 331,4			17 531,4
1,5	3,4	0,8	3,5	4,1	13,2	26,5			28,6
22,8	231,2	138,4	206,8	158,9	1,4	759,5	(61,0)		1 085,9
	8,7		2,7	3,0		14,4			14,4
38,2	45,4	82,4	58,6	24,7	2,5	251,8	2,1		411,3
(0,7)	(7,1)	6,4	(1,6)	2,3		(0,7)	8,3		3,6
26,8	41,6	78,0	75,0	36,9	0,7	259,0	3,5		401,1
1 014,6	2 921,2	1 692,8	2 573,7	1 009,6	281,9	9 493,8	74,8		19 982,6
298,9	1 351,0	1 098,4	1 112,1	471,5	253,9	4 585,8	188,5		7 002,0
			26,9	20,0		46,9			46,9

5.2. Informations par zone géographique

Les informations sont présentées par zone géographique sur la base de la localisation géographique de ses clients pour les produits des activités ordinaires et sur la base de l'implantation géographique des actifs pour les actifs sectoriels.

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amériques	Afrique	Océanie	Asie	Total consolidé
31 décembre 2005							
Produits des activités ordinaires	8 647,6	4 232,9	2 084,5	1 595,4	182,5	1 022,8	17 765,7
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	182,8	106,8	27,1	35,8	3,9	23,1	379,5
Actifs sectoriels	16 906,1	1 578,0	790,8	585,1	54,9	303,0	20 217,9
31 décembre 2004							
Produits des activités ordinaires	8 526,7	4 233,3	2 119,1	1 419,6	193,8	1 038,9	17 531,4
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	191,9	103,7	42,6	30,0	3,1	29,8	401,1
Actifs sectoriels	17 172,2	1 365,9	604,6	450,5	52,9	336,5	19 982,6

5.3. Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Goodwill	5 545,9	5 396,6
Autres immobilisations incorporelles	6 605,0	6 618,4
Immobilisations corporelles	2 538,7	2 623,5
Autres actifs non courants	11,6	14,4
Stocks	2 827,2	2 632,6
Créances clients	1 125,6	1 052,5
Concours à la clientèle	416,6	419,1
Autres actifs courants	1 147,3	1 225,5
Actifs sectoriels	20 217,9	19 982,6
Participations dans les sociétés mises en équivalence	44,0	46,9
Actifs financiers non courants	240,8	241,2
Actifs d'impôts différés	585,6	425,7
Créances d'impôts exigibles	52,0	46,2
Autres actifs financiers courants	50,1	146,5
Créances à court terme sur cession d'actifs		2 181,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 813,2	2 106,3
Total actif	23 003,6	25 177,2

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Passifs d'impôts différés sur les marques	1 574,0	1 590,7
Financement des concours à la clientèle	416,6	419,1
Dettes fournisseurs	2 758,1	2 643,8
Autres passifs courants	2 382,3	2 348,4
Passifs sectoriels	7 131,0	7 002,0
Capitaux propres	8 134,1	8 019,2
Emprunts et dettes financières à long terme	4 398,9	6 103,2
Autres passifs financiers non courants	1,8	
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	266,1	233,3
Provisions non courantes	142,7	164,8
Autres passifs d'impôts différés	391,3	269,0
Emprunts et dettes financières à court terme	2 064,2	2 910,2
Autres passifs financiers courants	19,5	11,2
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	13,3	14,2
Provisions courantes	85,0	183,5
Dettes d'impôts exigibles	355,7	266,6
Total passif	23 003,6	25 177,2

6. Produits des activités ordinaires

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Ventes nettes de biens	16 844,8	16 697,4
Ventes nettes de services	367,9	343,5
Revenus des concessions et licences	128,8	118,7
Autres revenus	424,2	371,8
Total	(17 765,7)	(17 531,4)

7. Charges de personnel

Les frais de personnel incluent les charges liées aux paiements sur la base d'actions décrits dans la note ci-après (note 8).

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Luxe	(570,7)	(556,2)
Distribution	(2 053,9)	(2 020,3)
Holdings et autres	(37,3)	(36,8)
Total	(2 661,9)	(2 613,3)

Les frais de personnel incluent sur la ligne « Holdings et autres » une charge liée à l'application d'IFRS 2 relative aux plans de souscription d'actions et d'actions gratuites de l'ensemble du Groupe à hauteur de 4,7 millions d'euros en 2005 et 7,1 millions d'euros en 2004.

L'effectif moyen du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Luxe	11 967	11 524
Distribution	64 556	63 816
Holdings et autres	146	153
Total	76 669	75 493

L'effectif inscrit du Groupe au 31 décembre 2005 est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Luxe	12 843	12 136
Distribution	71 328	72 062
Holdings et autres	145	153
Total	84 316	84 351

8. Paiements sur la base d'actions

En contrepartie des services rendus, le Groupe octroie à certains membres du personnel des plans fondés sur des actions réglées en actions ou en trésorerie.

Le Groupe comptabilise son engagement au fur et à mesure des services rendus par les bénéficiaires, de la date d'attribution jusqu'à la date d'acquisition des droits.

- La date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Directoire pour les plans antérieurs au 19 mai 2005 ou par le Conseil d'administration pour les plans postérieurs à cette date.
- La date d'acquisition des droits est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition sont satisfaites.

Pour les bénéficiaires, les droits acquis ne peuvent être exercés qu'à l'issue d'une période de blocage dont la durée varie selon les types de plans.

8.1. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres

Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2 relatives aux plans réglés en instruments de capitaux propres, seuls les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1^{er} janvier 2005 ont fait l'objet d'une évaluation.

La nature des **plans non éligibles** (antérieurs au 7 novembre 2002) et leurs caractéristiques principales figurent dans le tableau ci-après :

Plans de stock-options et actions gratuites	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
Date d'attribution	27/03/1996	22/01/1997	05/06/1997	05/06/1998	20/01/1999
Date d'expiration	30/04/2006	31/03/2007	31/07/2007	31/07/2008	31/03/2009
Acquisition des droits					
Nombre de bénéficiaires	5	9	3	257	36
Nombre attribué à l'origine	95 000	100 000	13 250	347 050	27 495
Nombre en circulation au 01/01/2005	10 000	28 750	3 250	178 875	12 295
Nombre auquel il est renoncé en 2005	-	3 750	-	18 800	7 425
Nombre exercé en 2005	10 000	-	-	-	-
Nombre expiré en 2005	-	-	-	-	-
Nombre en circulation au 31/12/2005		25 000	3 250	160 075	4 870
Nombre exerçable au 31/12/2005		25 000	3 250	160 075	4 870
Prix d'exercice (€)	33,72	61,41	71,16	135,98	154,58

La nature des **plans éligibles** et leurs caractéristiques principales figurent dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003 / 1 Options de souscription	Plan 2003 / 2 Options de souscription	Plan 2004 / 1 Options de souscription	Plan 2004 / 2 Options de souscription	Plan 2005 / 1 Options de souscription
Date d'attribution	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005
Date d'expiration	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014	02/01/2015
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)
Nombre de bénéficiaires	721	18	846	1	13
Nombre attribué à l'origine	528 690	5 430	540 970	25 000	25 530
Nombre en circulation au 01/01/2005	477 879	4 200	531 395	25 000	-
Nombre auquel il est renoncé en 2005	36 275	206	45 911	-	-
Nombre exercé en 2005	-	-	-	-	-
Nombre expiré en 2005	-	-	-	-	-
Nombre en circulation au 31/12/2005	441 604	3 994	485 484	25 000	25 530
Nombre exerçable au 31/12/2005	-	-	-	-	-
Prix d'exercice (€)	66,00	67,50	85,57	84,17	75,29

Pour tous ces plans la période de blocage est de quatre ans à compter de la date d'attribution.

(a) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(b) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(c) Les actions sont acquises intégralement deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits).

Plan 1999 / 2 Options d'achat	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
21/05/1999	08/12/1999	26/01/2000	23/05/2000	17/01/2001	18/05/2001	03/05/2002	03/05/2002
30/06/2009	26/12/2009	28/02/2010	30/06/2010	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012
44	560	26	125	722	206	1 074	1 053
25 455	412 350	12 100	93 100	340 240	87 260	438 296	410 271
13 180	306 585	8 750	67 830	264 756	70 486	356 390	331 151
3 960	89 335	1 050	33 030	37 306	6 424	23 765	15 750
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
9 220	217 250	7 700	34 800	227 450	64 062	332 625	315 401
9 220	217 250	7 700	34 800	227 450	64 062	-	-
144,83	189,19	227,15	202,91	225,01	225,01	128,10	140,50

Plan 2005 / 2 Options de souscription	Plan 2005 / 3 Options de souscription	Plan 2005 / 4 Options de souscription	Plan 2005 Actions gratuites
19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	06/07/2005
18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	N/A
(b)	(b)	(b)	(c)
458	22	15	338
333 750	39 960	20 520	23 133
-	-	-	-
4 470	-	-	362
-	-	-	-
-	-	-	-
329 280	39 960	20 520	22 771
-	-	-	-
78,01	78,97	85,05	N/A

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est réalisée à la date d'attribution des plans.

- Pour les plans d'options de souscription d'actions, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme trinomial avec seuils d'exercice, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits.
- Pour le plan d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

Les seuils d'exercice ainsi que les probabilités d'exercice retenus comme hypothèses pour les plans d'options de souscription d'actions sont les suivants :

Seuil en % du prix d'exercice	Probabilité d'exercice
125 %	15 %
150 %	20 %
175 %	20 %
200 %	20 %

Compte tenu de ces hypothèses, 25 % des bénéficiaires n'exercent pas prématurément leurs options avant la date d'expiration.

Les principales hypothèses d'évaluations des différents plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003 / 1 Options de souscription	Plan 2003 / 2 Options de souscription	Plan 2004 / 1 Options de souscription	Plan 2004 / 2 Options de souscription	Plan 2005 / 1 Options de souscription	Plan 2005 / 2 Options de souscription	Plan 2005 / 3 Options de souscription	Plan 2005 / 4 Options de souscription	Plan 2005 Actions gratuites
Volatilité	33,25 %	33,25 %	25,65 %	25,65 %	23,75 %	21,00 %	21,00 %	20,50 %	20,50 %
Taux sans risque	4,08 %	4,08 %	4,45 %	4,37 %	3,83 %	3,49 %	3,49 %	3,38 %	3,38 %

Les volatilités mentionnées correspondent aux volatilités attendues de chaque plan en fonction des maturités et des prix d'exercice disponibles à la date d'attribution. Les dividendes retenus pour l'évaluation correspondent aux dividendes anticipés par le marché lors de leur attribution.

Les taux d'intérêt sans risque correspondent à la courbe d'intérêt, à la date d'attribution, des swaps interbancaires de 1 à 10 ans.

La charge totale comptabilisée en 2005 au titre des plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites est de 4,7 millions d'euros (7,1 millions d'euros en 2004).

8.2. Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Le Groupe (Gucci Group) confère également à certains membres de son personnel des Share Appreciation Rights (SARs) qui constituent des plans fondés sur des actions, réglés en trésorerie.

La **nature des plans et leurs caractéristiques** principales figurent dans le tableau ci-dessous :

Plans de SARs

SARs en circulation au 01/01/2005	3 152 714
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>54,82</i>
SARs attribués en 2005	1 329 882
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>40,44</i>
SARs exercés en 2005	57 907
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>44,73</i>
SARs expirés / auxquels il a été renoncé en 2005	548 693
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>57,48</i>
SARs en circulation au 31/12/2005	3 875 996
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>50,01</i>
SARs exerçables au 31/12/2005	987 930
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>54,08</i>

Tous les plans de SARs ont une durée de vie de 10 ans à compter de leur date d'attribution.

Les SARs sont acquis à hauteur de 20 % par année complète de présence sauf en cas de licenciement (hors faute grave ou lourde) où l'intégralité des droits est immédiatement acquise. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue.

Le prix d'exercice des SARs est calculé par application aux résultats du pôle Luxe de multiples boursiers d'un panier de sociétés comparables.

Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2005, le prix d'exercice est compris entre 31,75 euros et 103,96 euros et la durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée est de 7,8 ans.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est recalculée à chaque arrêté par un expert indépendant en appliquant un modèle d'évaluation d'options correspondant à la valeur intrinsèque à laquelle est ajoutée une valeur temps.

La charge totale comptabilisée en 2005 au titre des SARs est de 12,7 millions d'euros.

La valeur comptable au 31 décembre 2005 du passif lié aux SARs est de 22,7 millions d'euros et la valeur intrinsèque de 12,2 millions d'euros.

9. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Gucci	485,4	537,7
Bottega Veneta	13,7	(8,7)
Yves Saint Laurent	(65,8)	(79,9)
YSL Beauté	15,4	26,0
Autres	(59,2)	(87,7)
Luxe	389,5	387,4
Printemps	25,5	22,8
Redcats	231,3	231,2
Fnac	151,8	138,4
Conforama	177,1	206,8
CFAO	167,0	158,9
Autres	1,6	1,4
Distribution	754,3	759,5
Holdings et autres	(59,7)	(61,0)
Total	1 084,1	1 085,9

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 1 084,1 millions d'euros sur l'exercice 2005 (1 085,9 millions d'euros en 2004). Le résultat opérationnel courant de l'exercice 2004 correspond pour le Luxe à la période de 14 mois du 1^{er} novembre 2003 au 31 décembre 2004. Sur la base des données comptables pro forma, le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 986,2 millions d'euros sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2004 dont 287,7 millions d'euros pour le Luxe. La progression du résultat opérationnel courant est de 9,9 % en données comptables pro forma.

Le résultat opérationnel courant inclut sur la ligne « Holdings et autres » une charge liée à l'application d'IFRS 2 relative aux plans de souscription d'actions et d'actions gratuites de l'ensemble du Groupe à hauteur de 4,7 millions d'euros en 2005 et 7,1 millions d'euros en 2004.

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de 393,5 millions d'euros en 2005 (411,3 millions d'euros en 2004). Les autres produits et charges opérationnels sans contrepartie en trésorerie s'élèvent à 1,7 million en 2005 (3,6 millions d'euros en 2004).

10. Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2005	2004
Charges opérationnelles non courantes	(117,2)	(234,6)
Charges de restructuration	(41,7)	(67,1)
Dépréciation d'actifs	(57,7)	(147,5)
Autres	(17,8)	(20,0)
Produits opérationnels non courants	107,2	340,3
Plus-values sur cessions d'actifs	90,0	322,9
Autres	17,2	17,4
Total	(10,0)	105,7

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à perturber le suivi de la performance économique de chaque Pôle, s'élèvent à 10,0 millions d'euros sur l'exercice 2005.

Ils incluent d'une part, des produits opérationnels non courants à hauteur de 107,2 millions d'euros dont 90,0 millions d'euros liés aux plus-values avant impôt sur les cessions d'actifs opérationnels et financiers (dont la plus-value enregistrée dans le cadre de la cession de la participation de la société Facet à hauteur de 70,3 millions d'euros) et d'autre part, des charges opérationnelles non courantes à hauteur de 117,2 millions d'euros dont 41,7 millions d'euros de coûts de restructuration et 57,7 millions d'euros de dépréciations d'actifs.

Ce poste qui s'élève à 105,7 millions d'euros sur l'exercice 2004 comprend d'une part des produits opérationnels non courants à hauteur de 340,3 millions d'euros correspondants principalement à la plus-value avant impôt réalisé sur la cession du solde de la participation du Groupe dans les activités de crédit à la consommation à hauteur de 322,9 millions d'euros et d'autre part, des charges opérationnelles non courantes à hauteur de 234,6 millions d'euros. Les charges opérationnelles non courantes incluent principalement les charges de restructurations ainsi que les dépréciations d'actifs enregistrées sur le pôle Luxe dans le cadre de la réorganisation de certaines de ses divisions à hauteur respectivement de 67,1 et de 147,5 millions d'euros. Les dépréciations d'actifs intègrent 50,3 millions d'euros de dépréciations d'actifs incorporels et 97,2 millions d'euros de dépréciations d'actifs d'impôts différés antérieurement reconnus mais ne présentant pas à la clôture de l'exercice un caractère probable de récupérabilité à court terme sur la base des « business plans » établis par le nouveau management du Pôle.

11. Charges financières (nettes)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Coût de l'endettement financier net	(259,6)	(270,9)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	11,5	29,1
Coût de l'endettement financier brut	(271,1)	(300,0)
Autres produits et charges financiers	(52,0)	(28,0)
Dividendes reçus	14,9	24,9
Gains et pertes de change	(1,0)	(0,4)
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	(6,4)	(3,7)
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(10,6)	(10,5)
Autres charges financières	(48,9)	(38,3)
Total	(311,6)	(298,9)

Suite à l'application prospective des normes IAS 32 et IAS 39 à compter du 1^{er} janvier 2005, le coût de l'endettement financier net sur l'exercice 2005 tient compte de la comptabilisation au coût amorti des dettes financières et des résultats générés par les opérations de dérivés couvrant des emprunts obligataires ou bancaires et éligibles à la comptabilité de couverture.

12. Impôt

12.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2005	2004
Résultat avant impôt	762,5	892,7
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(210,7)	(150,6)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(35,4)	(77,9)
Charge d'impôt exigible	(246,1)	(228,5)
Produit / (Charge) d'impôt différé	53,9	(90,4)
Charge totale d'impôt	(192,2)	(318,9)
Taux d'impôt effectif	25,21 %	35,72 %

Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2005
Taux d'impôt applicable en France	34,93 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 9,93 %
Taux d'impôt théorique	25,00 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	- 2,82 %
Effet des différences permanentes	2,02 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	- 0,08 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	- 0,03 %
Effet des variations de taux d'impôt	- 0,06 %
Autres	1,18 %
Taux effectif d'imposition	25,21 %

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution additionnelle de 1,5 % et de la contribution sociale de 3,3 %, soit 34,93 % (35,43 % en 2004).

Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2005	2004
Résultat avant impôt	762,5	892,7
Éléments non courants	(10,0)	105,7
Résultat courant avant impôt	772,5	787,0
Charge totale d'impôt	(192,2)	(318,9)
Impôt sur éléments non courants	5,5	(133,9)
Charge d'impôt courant	(197,7)	(185,0)
Taux d'impôt courant	25,59 %	23,51 %

12.2. Évolution des postes de bilan
Impôt exigible

	31/12/2004	Impact de l'application des normes IAS 32/39	01/01/2005	Résultat	Décassements	Variation de périmètre	Autres éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres	31/12/2005
(en millions d'euros)								
Créances d'impôts exigibles	46,2		46,2					52,0
Dettes d'impôts exigibles	(266,6)		(266,6)					(355,7)
Impôt exigible	(220,4)	0,0	(220,4)	(210,7)	141,9	(0,6)	(13,9)	(303,7)

Impôt différé

	31/12/2004	Impact de l'application des normes IAS 32/39	01/01/2005	Résultat	Variation de périmètre	Autres éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres	31/12/2005
(en millions d'euros)							
Actifs d'impôts différés	425,7	17,6	443,3				585,6
Passifs d'impôts différés	(1 859,7)	(25,2)	(1 884,9)				(1 965,3)
Impôt différé	(1 434,0)	(7,6)	(1 441,6)	53,9		8,0	(1 379,7)

	01/01/2005	Résultat	Autres éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres	31/12/2005
(en millions d'euros)				
Immobilisations incorporelles	(1 606,7)	23,7	(3,8)	(1 586,8)
Immobilisations corporelles	(181,2)	4,9	1,2	(175,1)
Autres actifs non courants	(35,0)	6,5		(28,5)
Autres actifs courants	106,5	20,3	4,7	131,5
Capitaux propres	(28,4)	1,0	0,1	(27,3)
Emprunts et dettes financières	8,7	7,4	0,4	16,5
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	56,7	11,4	4,9	73,0
Provisions	50,8	(15,7)	(0,4)	34,7
Autres passifs courants	138,2	(35,6)	(1,9)	100,7
Pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés	48,8	30,0	2,8	81,6
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	(1 441,6)	53,9	8,0	(1 379,7)
Actifs d'impôts différés	443,3			585,6
Passifs d'impôts différés	(1 884,9)			(1 965,3)
Impôt différé	(1 441,6)	53,9	8,0	(1 379,7)

12.3. Impôt différé non reconnu

Le montant des pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé est de 1 213,2 millions d'euros au 31 décembre 2005.

L'évolution et l'échéancier de ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2004	1 181,5
Déficits créés au cours de l'exercice	222,6
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(225,2)
Variations de périmètre et de change	34,3
Au 31 décembre 2005	1 213,2
Déficits reportables avec une échéance	596,7
À moins de cinq ans	265,2
À plus de cinq ans	331,5
Déficits indéfiniment reportables	616,5
Total	1 213,2

Le montant des différences temporelles déductibles pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au 31 décembre 2005 est de 38,4 millions d'euros.

Il n'existe pas d'impôts différés non reconnus au titre des différences temporelles liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et coentreprises au 31 décembre 2005.

13. Actifs détenus en vue de la vente

Les actifs détenus en vue de la vente au titre de l'exercice 2004 concernent la cession de la participation du Groupe dans Rexel. Le groupe Rexel, dont le contrôle a été transféré le 10 décembre 2004 remplit les critères d'éligibilité au traitement prévu par IFRS 5 au 1^{er} janvier 2004.

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a cessé d'amortir ce groupe d'actifs et tous les actifs qui le composent à compter du 1^{er} janvier 2004.

Compte de résultat

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Résultat net des activités abandonnées		588,6
dont part du Groupe		536,2
dont part des minoritaires		52,4

Le compte de résultat des actifs détenus en vue de la vente se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Produits des activités ordinaires		6 485,5
Coût des ventes		(4 845,6)
Marge brute		1 639,9
Charges de personnel		(799,3)
Autres produits et charges opérationnels courants		(510,1)
Résultat opérationnel courant		330,5
Autres produits et charges opérationnels non courants		(22,2)
Résultat opérationnel		308,3
Charges financières (nettes)		(53,3)
Résultat avant impôt		255,0
Impôt sur le résultat		(57,7)
Résultat net sur cession des activités abandonnées		391,3
Résultat net		588,6
dont part du Groupe		536,2
dont part des minoritaires		52,4

La variation de trésorerie des actifs détenus en vue de la vente se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		76,5
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(31,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		(160,8)
Incidence des variations des cours de change		(0,4)
Variation nette de la trésorerie		(116,5)

14. Résultats par action

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par des sociétés consolidées.

Conformément à IAS 33 révisée le nombre moyen pondéré d'actions en circulation a été ajusté, en date d'ouverture de la première période présentée (soit le 1^{er} janvier 2004), des opérations d'annulation d'actions intervenues depuis le 1^{er} janvier 2005. Ces opérations portent principalement sur l'annulation de 2 000 000 d'actions en date du 30 mars 2005.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant pour le calcul du résultat net par action majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentiellement dilutives. Le résultat net est corrigé des charges théoriques d'intérêts nettes d'impôts relatives aux instruments convertibles et échangeables.

14.1. Résultats par action

Résultat par action au 31 décembre 2005

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	535,4	535,4	
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	120 314 987	120 314 987	
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(1 300 919)	(1 300 919)	
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	119 014 068	119 014 068	
Résultat de base par action (en euros)	4,50	4,50	
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	535,4	535,4	
Options de souscription d'actions			
Emprunt long terme 2004	3,4	3,4	
Emprunt obligataire convertible 2003	44,0	44,0	
Résultat net part du Groupe dilué	582,8	582,8	
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	119 014 068	119 014 068	
Options de souscription d'actions	98 674	98 674	
Emprunt long terme 2004	1 168 224	1 168 224	
Emprunt obligataire convertible 2003	12 500 000	12 500 000	
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	132 780 966	132 780 966	
Résultat dilué par action (en euros)	4,39	4,39	

Les autres instruments susceptibles de diluer le résultat par action, à savoir l'OCEANE émise le 8 novembre 2001, n'ont pas été pris en compte dans le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées compte tenu de son effet anti dilutif sur le résultat net par action au 31 décembre 2005.

L'emprunt long terme 2004 constituant un instrument dilutif a été remboursé en numéraire en date du 6 février 2006.

Résultat par action au 31 décembre 2004 ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	1 065,1	528,9	536,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	120 297 138	120 297 138	120 297 138
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(943 168)	(943 168)	(943 168)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	119 353 970	119 353 970	119 353 970
Résultat de base par action (en euros)	8,92	4,43	4,49
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	1 065,1	528,9	536,2
Options de souscription d'actions			
Emprunt obligataire convertible 2001	1,5	1,5	
Emprunt long terme 2004	1,9	1,9	
Emprunt obligataire convertible 2003	28,6	28,6	
Résultat net part du Groupe dilué	1 097,1	560,9	536,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	119 353 970	119 353 970	119 353 970
Options de souscription d'actions	75 970	75 970	75 970
Emprunt obligataire convertible 2001	991 605	991 605	991 605
Emprunt long terme 2004	1 050 125	1 050 125	1 050 125
Emprunt obligataire convertible 2003	12 500 000	12 500 000	12 500 000
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	133 971 670	133 971 670	133 971 670
Résultat dilué par action (en euros)	8,19	4,19	4,00

⁽¹⁾ Gucci consolidé sur 14 mois sur la période de novembre 2003 à décembre 2004.

14.2. Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants concernent le poste « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat pour son montant net d'impôts et d'intérêts minoritaires.

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004 ⁽¹⁾
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	535,4	528,9
Autres produits et charges opérationnels non courants	(10,0)	105,7
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	5,5	(133,9)
Résultat minoritaire sur autres produits et charges opérationnels non courants	0,9	5,1
Résultat net hors éléments non courants	539,0	552,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	120 314 987	120 297 138
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(1 300 919)	(943 168)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	119 014 068	119 353 970
Résultat hors éléments non courants de base par action (en euros)	4,53	4,62
Résultat net hors éléments non courants	539,0	552,0
Options de souscription d'actions		
Emprunt obligataire convertible 2001		1,5
Emprunt long terme 2004	3,4	1,9
Emprunt obligataire convertible 2003	44,0	28,6
Résultat net part du Groupe dilué	586,4	584,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	119 014 068	119 353 970
Options de souscription d'actions	98 674	75 970
Emprunt obligataire convertible 2001		991 605
Emprunt long terme 2004	1 168 224	1 050 125
Emprunt obligataire convertible 2003	12 500 000	12 500 000
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	132 780 966	133 971 670
Résultat dilué par action (en euros)	4,42	4,36

⁽¹⁾ Gucci consolidé sur 14 mois sur la période de novembre 2003 à décembre 2004.

15. Goodwill

(en millions d'euros)	Brut	Pertes de valeur	Net
Goodwill au 01.01.2004	5 147,8	(157,2)	4 990,6
Acquisitions	491,7		491,7
Cessions	(27,5)		(27,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur		(21,0)	(21,0)
Différences de change	(47,8)	10,6	(37,2)
Goodwill au 31.12.2004	5 564,2	(167,6)	5 396,6
Impact de l'application des normes IAS 32/39	88,8		88,8
Goodwill au 01.01.2005	5 653,0	(167,6)	5 485,4
Acquisitions	27,0		27,0
Comptabilisation d'une perte de valeur		(31,2)	(31,2)
Options de ventes accordées aux minoritaires	(4,9)		(4,9)
Différences de change	92,4	(22,8)	69,6
Goodwill au 31.12.2005	5 767,5	(221,6)	5 545,9

Tous les goodwill comptabilisés au cours de l'exercice 2005 ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie à la clôture de l'exercice.

L'impact de l'application des normes IAS 32/39 au 1^{er} janvier 2005 concerne les options de ventes accordées à des actionnaires minoritaires (note 36.3.3).

16. Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 01.01.2004	6 255,5	756,2	7 011,7
Acquisitions		67,0	67,0
Cessions		(8,1)	(8,1)
Différences de change	(0,1)	(13,6)	(13,7)
Valeur brute au 31.12.2004	6 255,4	801,5	7 056,9
Amortissements et pertes de valeurs au 01.01.2004	(9,3)	(321,9)	(331,2)
Cessions		5,1	5,1
Amortissements	(1,8)	(90,5)	(92,3)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(14,6)	(14,7)	(29,3)
Différences de change	0,4	8,8	9,2
Amortissements et pertes de valeurs au 31.12.2004	(25,3)	(413,2)	(438,5)
Valeur nette au 01.01.2004	6 246,2	434,3	6 680,5
Acquisitions		67,0	67,0
Cessions		(3,0)	(3,0)
Amortissements	(1,8)	(90,5)	(92,3)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(14,6)	(14,7)	(29,3)
Différences de change	0,3	(4,8)	(4,5)
Valeur nette au 31.12.2004	6 230,1	388,3	6 618,4

(en millions d'euros)

	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 31.12.2004	6 255,4	801,5	7 056,9
Variation de périmètre		0,5	0,5
Acquisitions		72,1	72,1
Cessions		(19,0)	(19,0)
Différences de change	1,0	10,4	11,4
Valeur brute au 31.12.2005	6 256,4	865,5	7 121,9
Amortissements et pertes de valeurs au 31.12.2004	(25,3)	(413,2)	(438,5)
Cessions		18,6	18,6
Amortissements	(2,6)	(66,1)	(68,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(2,0)	(17,5)	(19,5)
Différences de change	(0,9)	(7,9)	(8,8)
Autres variations	0,4	(0,4)	
Amortissements et pertes de valeurs au 31.12.2005	(30,4)	(486,5)	(516,9)
Valeur nette au 31.12.2004	6 230,1	388,3	6 618,4
Variation de périmètre		0,5	0,5
Acquisitions		72,1	72,1
Cessions		(0,4)	(0,4)
Amortissements	(2,6)	(66,1)	(68,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(2,0)	(17,5)	(19,5)
Différences de change	0,1	2,5	2,6
Autres variations	0,4	(0,4)	
Valeur nette au 31.12.2005	6 226,0	379,0	6 605,0

17. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31.12.2004	1 991,9	2 767,1	281,4	5 040,4
Variation de périmètre	(72,4)	(1,5)	0,1	(73,8)
Acquisitions	20,4	186,7	81,6	288,7
Cessions	(22,2)	(83,1)	(9,2)	(114,5)
Différences de change	27,5	54,2	6,4	88,1
Autres variations	22,3	16,4	(61,4)	(22,7)
Valeur brute au 31.12.2005	1 967,5	2 939,8	298,9	5 206,2
Amortissements et dépréciations au 31.12.2004	(569,4)	(1 717,9)	(129,6)	(2 416,9)
Variation de périmètre	(0,7)	1,8	0,1	1,2
Cessions	11,2	74,0	4,6	89,8
Amortissements	(52,9)	(258,8)	(16,9)	(328,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(7,0)			(7,0)
Différences de change	(5,7)	(27,4)	(1,1)	(34,2)
Autres variations	5,1	27,9	(4,8)	28,2
Amortissements et dépréciations au 31.12.2005	(619,4)	(1 900,4)	(147,7)	(2 667,5)
Valeur nette au 31.12.2004	1 422,5	1 049,2	151,8	2 623,5
Variation de périmètre	(73,1)	0,3	0,2	(72,6)
Acquisitions	20,4	186,7	81,6	288,7
Cessions	(11,0)	(9,1)	(4,6)	(24,7)
Amortissements	(52,9)	(258,8)	(16,9)	(328,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(7,0)			(7,0)
Différences de change	21,8	26,8	5,3	53,9
Autres variations	27,4	44,3	(66,2)	5,5
Valeur nette au 31.12.2005	1 348,1	1 039,4	151,2	2 538,7
<i>dont biens détenus</i>	<i>1 101,3</i>	<i>1 039,4</i>	<i>125,0</i>	<i>2 265,7</i>
<i>dont biens en contrats de location-financement</i>	<i>246,8</i>		<i>26,2</i>	<i>273,0</i>

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur les postes « Coût des ventes » et « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

18. Pertes de valeur

Les tests annuels de dépréciation d'actifs réalisés en 2005 ont conduit le Groupe à comptabiliser :

- une perte de valeur irréversible du goodwill de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) Conforama Espagne à hauteur de 28,2 millions d'euros. Cette perte résulte de la différence entre le montant de l'actif de l'UGT Conforama Espagne et sa valeur d'utilité calculée sur la base d'un taux d'actualisation de 8,7 % et un taux de croissance à l'infini de 0,5 % ;
- une perte de valeur sur d'autres actifs incorporels du Luxe à hauteur de 22,5 millions d'euros ;
- une perte de valeur sur des actifs corporels de Conforama Pologne à hauteur de 7,0 millions d'euros.

L'ensemble de ces charges a été comptabilisé au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les tests de dépréciation réalisés selon la méthode décrite dans la note 2.7 n'ont pas fait apparaître sur l'exercice 2005 de pertes de valeur sur les actifs incorporels, corporels et goodwill rattachés aux UGT autres que celles décrites précédemment.

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation avant impôt 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 :

	Actualisation		Croissance perpétuelle	
	2005	2004	2005	2004
Luxe	9,0 % - 11,4 %	8,0 % - 13,5 %	2,0 % - 3,5 %	2,0 % - 5,0 %
Distribution (hors zone géographique émergente ⁽¹⁾)	7,0 % - 10,9 %	7,3 % - 13,5 %	0,5 % - 1,5 %	0,5 % - 2,0 %
Zone géographique émergente ⁽¹⁾	9,4 % - 15,5 %	8,4 % - 18,8 %	2,0 % - 5,0 %	3,0 % - 5,0 %

⁽¹⁾ La zone géographique émergente correspond aux pays du continent africain et à certains pays d'Amérique latine et d'Europe de l'Est.

19. Participations dans les sociétés mises en équivalences

(en millions d'euros)	31/12/2005			31/12/2004
	Réserves	Résultat	Total	Total
Sodice Expansion	21,4	3,3	24,7	24,0
Autres	19,2	0,1	19,3	22,9
Total	40,6	3,4	44,0	46,9

Sur la base du cours de l'action au 31 décembre 2005, la valeur de la participation du Groupe dans Sodice Expansion s'élève à 51,3 millions d'euros.

20. Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Titres de participation	40,7	73,6
Instruments financiers dérivés	65,3	
Créances et prêts rattachés à des participations	29,5	29,3
Dépôts et cautionnements	80,8	72,7
Autres	24,5	65,6
Total	240,8	241,2

21. Stocks

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Stocks commerciaux	2 911,1	2 720,4
Stocks industriels	235,1	199,2
Valeur brute	3 146,2	2 919,6
Dépréciation	(319,0)	(287,0)
Valeur nette	2 827,2	2 632,6

Évolution de la dépréciation

Au 31 décembre 2004	(287,0)
(Dotations) / Reprises	(24,4)
Variation de périmètre	(0,8)
Différences de change	(6,8)
Au 31 décembre 2005	(319,0)

La valeur comptable des stocks donnés en nantissement de passifs s'élève à 89,2 millions d'euros au 31 décembre 2005.

22. Autres actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	31/12/2004	Impact de l'application des normes IAS 32/39	01/01/2005	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Variation de périmètre	Différence de change et autres	31/12/2005
Stocks	2 632,6		2 632,6	130,1		1,2	63,3	2 827,2
Créances clients	1 052,5	9,8	1 062,3	36,5		0,3	26,5	1 125,6
Concours à la clientèle	419,1		419,1	(8,3)			5,8	416,6
Autres actifs et passifs financiers courants	135,3	(86,7)	48,6	(1,1)	(33,8)	(0,1)	17,0	30,6
Créances et dettes d'impôts exigibles	(220,4)		(220,4)		(68,8)	(0,6)	(13,9)	(303,7)
Dettes fournisseurs	(2 643,8)	4,3	(2 639,5)	(90,1)		(0,4)	(28,1)	(2 758,1)
Autres actifs et passifs courants	(1 122,9)	(23,0)	(1 145,9)	(139,3)	123,0		(72,8)	(1 235,0)
Besoin en fonds de roulement	252,4	(95,6)	156,8	(72,2)	20,4	0,4	(2,2)	103,2

Compte tenu de la nature de ces activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe.

23. Autres actifs financiers courants

Les actifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés.

24. Trésorerie et équivalents de trésorerie

24.1. Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
Créances à court terme sur cessions d'actifs		2 181,8	2 181,8
Trésorerie	713,6	684,1	684,3
Équivalents de trésorerie	1 099,6	996,9	1 422,0
Total	1 813,2	3 862,8	4 288,1

Suite à l'application prospective de la norme IAS 32 à compter du 1^{er} janvier 2005, les actions propres sont comptabilisées en diminution des capitaux propres consolidés (impact sur le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » de 345,8 millions d'euros en date de première application).

Au 31 décembre 2005, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts et des dépôts à terme de maturité de moins de trois mois.

Au 31 décembre 2004, les créances à court terme sur cessions d'actifs concernent la cession de Rexel à hauteur de 1 916,7 millions d'euros et la cession de 10 % des activités de crédits à la consommation à hauteur de 265,1 millions d'euros.

24.2. Analyse par devise

(en millions d'euros)	31/12/2005	%	31/12/2004	%
Euro	1 309,5	72,2 %	3 860,7	90,0 %
Dollar américain	321,0	17,7 %	202,2	4,7 %
Franc suisse	55,1	3,0 %	96,0	2,2 %
Livre sterling	43,8	2,4 %	21,0	0,5 %
Franc CFA	24,9	1,4 %	15,3	0,4 %
Autres devises	58,9	3,3 %	92,9	2,2 %
Total	1 813,2		4 288,1	

25. Capitaux propres

Au 31 décembre 2005, le capital social s'élève à 481 792 920 euros. Il est composé de 120 448 230 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (122 434 480 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2004).

25.1. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Le Groupe a procédé le 30 mars 2005 à l'annulation de 2 millions d'actions d'autocontrôle, ramenant ainsi le capital social de PPR à 120 438 230 actions à cette date d'une valeur nominale de 4 euros chacune. La décision d'annulation des titres d'autocontrôle a été prise par le Directoire, conformément aux autorisations conférées par l'Assemblée générale.

Au cours de l'exercice 2005, le Groupe a par ailleurs procédé à la cession nette de 2 738 618 actions selon les modalités suivantes :

- 1 108 132 titres ont été cédés par blocs entre le 18 mai et le 10 juin 2005 via un intermédiaire de marché agissant de manière indépendante à un cours moyen de 81,058 euros par action ;
- 1 560 000 titres ont fait l'objet d'une cession le 27 juin 2005 sous forme d'une transaction de gré à gré à un prix de 83,70 euros par action ;
- 195 000 titres ont été cédés dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 124 514 titres ont été acquis suite à l'exercice d'options d'achat de titres PPR mises en place pour la couverture des plans de stock-options.

Enfin, le Groupe a procédé à l'achat de 3 394 062 options d'achat de titres PPR afin de couvrir les opérations suivantes :

- 3 millions d'options d'achat de titres PPR à échéance 2008 à des fins de couverture partielle de l'OCEANE 2008 ;
- 394 062 options d'achat de titres PPR à des fins de couverture des plans de stock-options émis en 2005 dont 124 514 options ont été exercées au cours de l'exercice.

Au cours de l'exercice 2004, et compte tenu du fait que le Groupe n'applique la norme IAS 32 de façon prospective qu'à compter du 1^{er} janvier 2005, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle correspondait principalement :

- à la cession de 1 300 000 titres PPR autodétenus comptabilisés dans les capitaux propres consolidés du Groupe à hauteur de 108,9 millions d'euros ;
- à la mise à la valeur de marché des titres PPR autodétenus destinés au maintien de cours à hauteur de - 8,5 millions d'euros. Ces titres étaient comptabilisés en équivalents de trésorerie dans les comptes du Groupe.

Le 26 mai 2004, PPR a confié un mandat 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 était doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres PPR. Le 3 septembre 2004, il a fait l'objet d'une dotation complémentaire de 20 millions d'euros en espèces.

Les acquisitions et les cessions de titres PPR réalisées au cours de l'exercice 2005 dans le cadre de ce mandat se sont élevées respectivement à 2 391 400 titres et 2 586 400 titres.

25.2. Affectation du résultat 2005

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2005, de distribuer un dividende de 2,72 euros par action au titre de cet exercice, soit 327,3 millions d'euros.

Le dividende distribué au titre de l'exercice 2004 était de 2,52 euros par action.

26. Avantages du personnel et assimilés

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France, des régimes supplémentaires de rentes de type additif au Royaume-Uni, des indemnités de rupture légale (TFR) en Italie et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

Le Groupe n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

26.1. Évolution au cours de l'exercice

L'évolution de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies est la suivante :

Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre 2004	470,8
Coûts des services rendus de la période	28,4
Cotisations effectuées par les participants	3,3
Charges d'intérêts financiers	22,9
Prestations servies	(22,0)
Coûts des services passés	1,1
Écarts actuariels	31,6
Réductions et règlements	(5,8)
Variations de périmètre	3,0
Variations des cours des monnaies étrangères	5,2
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre 2005	538,5

Au 31 décembre 2005, la valeur actuelle de l'obligation totalisant 538,5 millions d'euros se décompose en :

- 132,4 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés ;
- 406,1 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés.

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre 2004	212,2
Cotisations effectuées par l'employeur	25,0
Cotisations effectuées par les participants	3,3
Rendements attendus des actifs	12,1
Prestations servies	(22,0)
Écarts actuariels	14,0
Règlements	
Variation de périmètre	
Variations des cours des monnaies étrangères	4,0
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre 2005	248,6

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- les contrats d'assurances représentent 50 % de la juste valeur totale des actifs ;
- les instruments de capitaux propres, 27 % ;
- les instruments d'emprunt, 16 % ;
- et les divers autres actifs, 7 %.

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit au 31 décembre 2005 :

	31/12/2005	31/12/2004
Valeur actualisée de l'engagement	538,5	470,8
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(248,6)	(212,2)
Déficit / (Excédent)	289,9	258,6
Écarts actuariels nets non comptabilisés		
Coûts des services passés non comptabilisés	(10,5)	(11,1)
Montant non comptabilisé à l'actif		
Juste valeur de tout droit à remboursement		
Provisions (actifs nets) comptabilisées au bilan	279,4	247,5
Ajustements liés à l'expérience liés aux passifs du régime	5,9 %	7,1 %
Ajustements liés à l'expérience liés aux actifs du régime	5,6 %	5,9 %

À la clôture de l'exercice, le Groupe n'a pas décidé des cotisations qui pourraient être versées aux fonds sur l'exercice suivant.

26.2. Charges comptabilisées

La charge totale de 35,0 millions d'euros comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

Coûts des services rendus	28,4
Coûts financiers	22,9
Rendements attendus des actifs du régime	(12,1)
Écarts actuariels comptabilisés en résultat	
Coûts des services passés pris en résultat	1,1
Réductions et règlements	(5,3)
Autres	
Charge totale	35,0
Dont comptabilisée en charges opérationnelles	25,4
en charges financières nettes	9,6

Conformément à l'option permise par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004, le Groupe comptabilise les gains et les pertes actuariels sur ses régimes à prestations définies directement en capitaux propres dans l'exercice.

Sur l'exercice 2005, le montant comptabilisé au titre de ces écarts actuariels s'élève à 17,9 millions d'euros.

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres depuis le 1^{er} janvier 2004 s'élève à 36,5 millions d'euros au 31 décembre 2005.

26.3. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	Total France		Total Suisse		Total Italie		Total Royaume-Uni		Total autres	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Taux d'actualisation	4,50 %	4,70 %	2,75 %	3,25 %	4,50 %	5,00 %	5,00 %	5,38 %	4,74 %	5,29 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,75 %	5,25 %	5,00 %	5,00 %			6,23 %	6,21 %	7,00 %	7,00 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,89 %	2,92 %	2,00 %	2,25 %	4,36 %	4,25 %	3,51 %	3,19 %	2,84 %	2,00 %

27. Provisions

(en millions d'euros)	31/12/2004	Impact de l'application des normes IAS 32/39	01/01/2005	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Variation de périmètre	Autres	31/12/2005
Provisions pour restructurations non courantes	2,1		2,1		(0,8)				(0,5)	0,8
Provisions pour litiges et contentieux non courantes	25,2		25,2	5,7	(5,7)	(2,6)	0,4	0,8	(4,0)	19,8
Autres provisions non courantes	137,5	(13,7)	123,9	1,1	(4,3)	(0,1)			1,5	122,1
Autres provisions pour risques et charges non courantes	164,8	(13,7)	151,2	6,8	(10,8)	(2,7)	0,4	0,8	(3,0)	142,7
Provisions pour restructurations courantes	1,6		1,6	1,6	(1,9)			0,5	1,7	3,5
Provisions pour litiges et contentieux courantes	83,2		83,2	10,8	(22,7)	(25,6)			3,9	49,6
Autres provisions courantes	98,7	(60,9)	37,7	4,1	(8,2)	(0,2)	0,1		(1,6)	31,9
Autres provisions pour risques et charges courantes	183,5	(60,9)	122,5	16,5	(32,8)	(25,8)	0,1	0,5	4,0	85,0
Autres provisions pour risques et charges	348,3	(74,6)	273,7	23,3	(43,6)	(28,5)	0,5	1,3	1,0	227,7
Impact résultat				(23,3)		28,5				5,2
Sur le résultat opérationnel courant				(13,1)		4,7				(8,4)
Sur les autres produits et charges opérationnels non courants				(9,0)		23,5				14,5
Sur l'impôt				(1,2)		0,3				(0,9)

Les provisions pour litiges et contentieux correspondent notamment à des litiges avec les salariés et à des contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays.

Les autres provisions couvrent notamment les risques liés aux garanties de passifs.

Sur l'exercice, les reprises non utilisées sont liées essentiellement aux dénouements de litiges fiscaux ainsi qu'à l'extinction de risques de garanties de passif.

28. Dettes financières

28.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2005	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà
Emprunts et dettes financières long terme	4 398,9		739,9	1 342,3	818,4	99,3	1 399,0
Emprunts obligataires convertibles	1 201,3		143,3	1 058,0			
Autres emprunts obligataires	2 265,5		402,0	2,4	748,0		1 113,1
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	607,6		135,2	254,1	48,8	75,3	94,2
Dettes sur contrats de location-financement	149,5		27,7	17,4	9,0	8,4	87,0
Participation des salariés	36,5		6,9	7,4	9,6	12,6	
Autres dettes financières	138,5		24,8	3,0	3,0	3,0	104,7
Emprunts et dettes financières court terme	2 480,8	2 480,8					
Autres emprunts obligataires	2,1	2,1					
Lignes de crédit confirmées	192,5	192,5					
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	90,9	90,9					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	527,9	527,9					
Dettes sur contrats de location-financement	28,9	28,9					
Participation des salariés	10,4	10,4					
Découverts bancaires	472,9	472,9					
Billets de trésorerie	1 025,2	1 025,2					
Autres dettes financières	130,0	130,0					
Total	6 879,7	2 480,8	739,9	1 342,3	818,4	99,3	1 399,0
%		36,1 %	10,8 %	19,5 %	11,9 %	1,4 %	20,3 %

(en millions d'euros)	31/12/2004	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	6 103,2		904,3	1 776,2	1 428,5	872,3	1 121,9
Emprunts obligataires convertibles	1 228,7			149,2	1 079,5		
Autres emprunts obligataires	1 955,5		1,0	401,2	1,4	752,1	799,8
Lignes de crédit confirmées	1 877,6		415,9	1 167,9	149,3	76,0	68,5
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	815,3		446,4	21,4	170,6	20,2	156,7
Dettes sur contrats de location-financement	168,6		31,1	25,8	16,5	11,1	84,1
Participation des salariés	32,7		6,9	7,7	8,2	9,9	
Autres dettes financières	24,8		3,0	3,0	3,0	3,0	12,8
Emprunts et dettes financières à court terme	3 329,3	3 329,3					
Autres emprunts obligataires	837,1	837,1					
Lignes de crédit confirmées	324,3	324,3					
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	136,2	136,2					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	60,7	60,7					
Dettes sur contrats de location-financement	28,1	28,1					
Participation des salariés	6,5	6,5					
Découverts bancaires	243,4	243,4					
Billets de trésorerie	1 310,3	1 310,3					
Autres dettes financières	382,7	382,7					
Total	9 432,5	3 329,3	904,3	1 776,2	1 428,5	872,3	1 121,9
%		35,3 %	9,6 %	18,8 %	15,1 %	9,3 %	11,9 %

Au 1^{er} janvier 2005, l'application par le Groupe des normes IAS 32 et IAS 39 a conduit à comptabiliser les OCEANE émises le 8 novembre 2001 et le 21 mai 2003 sur la base de leur taux d'intérêt effectif après affectation en capitaux propres de leur composante options de conversion.

Au 31 décembre 2005, l'ensemble de la dette brute est comptabilisé au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif déterminé après prise en compte des frais d'émission et des primes de remboursement ou d'émission identifiés et rattachés à chaque passif.

Par ailleurs, les emprunts, principalement obligataires, couverts en totalité ou en proportion au titre d'une relation de couverture de juste valeur, ont fait l'objet d'un ajustement de juste valeur de 19,2 millions d'euros au 31 décembre 2005.

Au 31 décembre 2005, les emprunts obligataires, y compris les obligations convertibles, représentent 50,4 % de la dette brute contre 42,6 % en 2004.

La part des dettes à plus d'un an représente 63,9 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2005 et 64,7 % au 31 décembre 2004.

Les tirages sur lignes de crédit confirmées s'élèvent à 192,5 millions d'euros pour un montant total de lignes de crédit confirmées de 5 105,6 millions d'euros en date d'arrêt.

Les lignes de crédit confirmées non mobilisées couvrent donc le programme d'émissions de billets de trésorerie dont l'encours au 31 décembre 2005 s'élève à 1 025,2 millions d'euros contre 1 310,3 millions d'euros au 31 décembre 2004.

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. Les intérêts courus figurent dans la rubrique « Autres dettes financières ».

Les financements des concours à la clientèle contribuent à hauteur de 416,6 millions d'euros à la dette brute au 31 décembre 2005.

28.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2005	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	31/12/2004	%
Euro	5 894,1	3 893,6	2 000,5	85,7 %	8 439,7	89,4 %
Yen	368,8	216,5	152,3	5,4 %	406,0	4,3 %
Livre sterling	174,0	168,9	5,1	2,5 %	184,9	2,0 %
Dollar américain	132,7	87,4	45,3	1,9 %	129,7	1,4 %
Franc CFA	88,7	2,4	86,3	1,3 %	101,6	1,1 %
Autres devises	221,4	30,1	191,3	3,2 %	170,6	1,8 %
Total	6 879,7	4 398,9	2 480,8		9 432,5	

Les dettes libellées en devises autres que l'euro sont réparties sur les filiales du Groupe pour leurs besoins de financements locaux.

28.3. Dette brute par catégorie

La dette brute du groupe PPR se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
Emprunts obligataires convertibles	1 201,3	1 158,7	1 228,7
Autres emprunts obligataires	2 267,6	2 818,2	2 792,6
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	1 135,5	876,3	876,0
Lignes de crédit confirmées	192,5	2 201,9	2 201,9
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	90,9	136,2	136,2
Billets de trésorerie	1 025,2	1 307,9	1 310,3
Dettes sur contrats de location-financement	178,4	196,7	196,7
Participation des salariés	46,9	39,2	39,2
Découverts bancaires	472,9	255,5	243,4
Autres dettes financières	268,5	561,9	407,5
Total	6 879,7	9 552,5	9 432,5

La dette du Groupe est majoritairement constituée par des emprunts obligataires, des emprunts bancaires, des tirages sur lignes de crédit confirmées et d'émissions de billets de trésorerie qui représentent 88,5 % de la dette brute au 31 décembre 2005.

28.4. Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

Emprunts obligataires convertibles, échangeables ou remboursables en actions émis par PPR

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
149,2 ⁽¹⁾	Fixe 1,50 %	5,72 %	08/11/2001	Swap taux variable Euribor 1 mois à hauteur de 149 M€ Non documenté en IFRS	01/01/2007	143,3	137,6	149,2
1 079,5 ⁽²⁾	Fixe 2,50 %	6,26 %	21/05/2003		01/01/2008	1 058,0	1 021,1	1 079,5

⁽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 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.

Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion : 1,5 %.

Le solde de 918 225 obligations au 31 décembre 2005 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,
- le remboursement anticipé, après exercice du Put Investisseur en 2004 de 86 603 obligations pour 14 072 987,50 euros.

Swap de l'emprunt : cette OCEANE a fait l'objet d'un swap à hauteur de 149,2 millions d'euros afin de rendre variable le taux et d'en pérenniser la maturité.

Ce swap n'a pas fait l'objet d'une documentation de couverture dans le cadre de l'application de la norme IAS 39.

⁽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 91,14 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 %.

Dans le cadre de la transition aux normes IFRS, le Groupe a calculé, rétrospectivement, les composantes passif financier et capitaux propres de ces deux instruments composés, à leur date d'émission, et en a déduit la valeur de la composante dette obligataire devant être reconnue au 1^{er} janvier 2005.

Les montants inscrits au bilan au 1^{er} janvier 2005 et au 31 décembre 2005 tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif déterminé après prise en compte de la composante capitaux propres et réaffectation des frais d'émission et des primes de remboursement.

(en millions d'euros)	31/12/2005	01/01/2005
Valeur nominale des obligations convertibles	1 228,7	1 228,7
Composante capitaux propres (options de conversion)	(120,9)	(120,9)
Composante dettes (ajustement TIE)	93,5	50,9
Coût amorti à la clôture hors intérêts courus	1 201,3	1 158,7

Ces montants sont présentés hors impacts d'impôts différés.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « Autres dettes financières ».

Emprunts obligataires émis par PPR

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (Euro Medium Term Note) dont le plafond s'élève à 3 000 millions d'euros en date de clôture. Au 31 décembre 2005, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 2 250 millions d'euros. Tous ces emprunts bénéficient de la note du groupe PPR par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB- », perspective stable.

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
750,0 ⁽¹⁾	Fixe 5,00 %	5,20 %	23/07/2003	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 M€ Documenté en IFRS	23/01/2009	745,7	749,0	750,0
800,0 ⁽²⁾	Fixe 5,25 %	5,34 %	29/03/2004	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 M€ Documenté en IFRS	29/03/2011	814,7	814,1	800,0
400,0 ⁽³⁾	Variable Euribor 3 mois + 0,50 %	-	22/10/2004	-	22/10/2007	399,7	399,6	400,0
300,0 ⁽⁴⁾	Fixe 4,00 %	4,08 %	29/06/2005	-	29/01/2013	298,4	-	-

⁽¹⁾ **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.

⁽²⁾ **Prix d'émission** : emprunt obligataire, représenté par 800 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 29 mars 2004 pour 650 000 obligations et abondé le 23 juillet 2004 pour 150 000 obligations portant ainsi l'émission à 800 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 29 mars 2011.

⁽³⁾ **Prix d'émission** : emprunt obligataire émis le 22 octobre 2004, représenté par 400 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 22 octobre 2007.

⁽⁴⁾ **Prix d'émission** : emprunt obligataire émis le 29 juin 2005, représenté par 300 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 29 janvier 2013.

Les montants inscrits au bilan au 1^{er} janvier 2005 et au 31 décembre 2005 tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif et de l'ajustement de juste valeur généré par la relation de couverture documentée dans le cadre de l'application de la norme IAS 39.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « Autres dettes financières ».

28.5. Principaux emprunts à long et moyen terme et lignes de crédit confirmées**Détail des principaux emprunts à long et moyen terme**

Le Groupe dispose notamment des emprunts suivants :

Emprunt à long et moyen terme contracté par PPR

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
125,0 ⁽¹⁾	Fixe 2,6130 %	4,14 %	06/02/2004	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité Non documenté en IFRS	06/02/2006	124,8	123,0	125,0

⁽¹⁾ Emprunt échangeable privé en actions PPR avec option de remboursement en numéraire au gré de PPR, émis le 6 février 2004 pour un montant de 125 000 000 euros, représenté par 1 168 224 titres de 107 euros nominal.

Cet emprunt est soumis au respect des mêmes covenants financiers que les lignes de crédit confirmées de PPR.

Les montants inscrits au bilan au 1^{er} janvier 2005 et au 31 décembre 2005 tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif après retraitement de l'option d'échange.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « Autres dettes financières ».

Compte tenu de son échéance, cet emprunt figure en dettes financières courantes.

Emprunts à long et moyen terme contractés par PPR Finance SNC

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
30,6	Fixe 5,45 %	5,45 %	16/06/1998		16/06/2006	30,6	30,6	30,6
52,6	Variable Euribor 3 mois + 0,40 %	-	16/06/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité Non documenté en IFRS	16/06/2010	52,6	52,6	52,6
9,1	Fixe 5,46 %	5,46 %	16/06/1998		16/06/2006	9,1	9,1	9,1
9,1	Fixe 5,50 %	5,50 %	16/06/1998		16/06/2006	9,1	9,1	9,1
15,2	Fixe 5,20 %	5,20 %	15/09/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité Documenté en IFRS	15/09/2006	15,5	15,9	15,2
50,3	Fixe 5,30 %	5,30 %	01/12/1998		01/12/2006	50,3	50,3	50,3
17,5	Fixe 5,39 %	5,39 %	01/12/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité Documenté en IFRS	01/12/2006	17,9	18,4	17,5
170,0	Variable Euribor 3 mois + 0,50 %	-	25/09/2001		25/09/2006	170,0	170,0	170,0

Les montants inscrits au bilan au 1^{er} janvier 2005 et au 31 décembre 2005 tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif et de l'ajustement de juste valeur généré par la relation de couverture documentée dans le cadre de l'application de la norme IAS 39.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « Autres dettes financières ».

Les emprunts dont la maturité est 2006 figurent en dettes financières courantes.

Emprunt à long et moyen terme contracté par Redcats Finance UK

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
157,6 ⁽¹⁾	Variable taux de marché + 0,42 %	-	28/10/2003	-	28/10/2008	154,1	150,3	150,3

⁽¹⁾ Titrisation mise en place par Redcats Finance UK pour un montant de 108 millions de livres sterling (157,6 millions d'euros). Le montant utilisé au 31 décembre 2005 est de 105,6 millions de livres sterling (154,1 millions d'euros).

Emprunts à long et moyen terme contractés par Gucci Group

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée/ non documentée	Échéance	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
50,0 ⁽¹⁾	Variable taux de marché + 0,6875 %	-	15/05/2003	-	18/05/2013	38,9	43,0	43,0
42,4 ⁽²⁾	Variable USD Libor + 1,00 %	-	08/08/2003	-	15/08/2013	33,9	33,0	33,0
35,0	Variable Euribor + 0,70 %	-	29/03/2004	-	30/06/2014	35,0	35,0	35,0

⁽¹⁾ Emprunt amortissable contracté initialement pour 50 millions d'euros.

⁽²⁾ Emprunt amortissable contracté par Gucci America Inc pour un montant de 50 millions de dollars (42,4 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2005 s'élève à 40 millions de dollars (33,9 millions d'euros).

Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

Le Groupe dispose au 31 décembre 2005 de 5 105,6 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 5 420 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2005 s'élève à 4 913,1 millions d'euros contre 3 218 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Répartition des lignes de crédit confirmées

PPR et PPR Finance SNC : 4 611 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2005	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2004
Lignes de crédit confirmées	4 611,0	-	4 557,7	53,3	4 775,0

Les lignes de crédit confirmées intègrent le crédit revolving syndiqué de 2 750 millions d'euros mis en place en mars 2005. Ce crédit d'une maturité de cinq ans est assorti de deux possibilités d'extension de la maturité d'un an, au terme de la première et de la seconde année.

Autres lignes de crédit confirmées : 494,6 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2005	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2004
Redcats ⁽¹⁾	283,8	283,8			128,5
Gucci Group NV ⁽²⁾	210,8	210,8			516,5
Total	494,6	494,6			645,0

⁽¹⁾ Redcats : dont 175 millions de dollars (148,3 millions d'euros) et 1 272 millions de couronnes suédoises (135,5 millions d'euros).

⁽²⁾ Gucci Group NV : dont 100 millions de francs suisses (64,3 millions d'euros) et 20 350 millions de yens (146,5 millions d'euros).

Les lignes bancaires confirmées du Groupe contiennent des 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 de PPR et PPR Finance SNC intègrent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net Consolidé / EBITDA Consolidé inférieur ou égal à 3,75.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2005 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

28.6. Billets de trésorerie

Au 31 décembre 2005, PPR Finance SNC dispose d'un programme d'émissions de billets de trésorerie dont le plafond s'élève à 4 000 millions d'euros.

L'encours de billets de trésorerie émis en date de clôture s'élevait à 1 025,2 millions d'euros au 31 décembre 2005 et à 1 310,3 millions d'euros au 31 décembre 2004.

29. Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché. Ces instruments sont destinés uniquement à couvrir les risques sur des engagements fermes ou des transactions futures.

Au 31 décembre 2005, les instruments dérivés utilisés par le Groupe s'analysent de la façon suivante :

29.1. Exposition aux risques de taux d'intérêt

Le groupe PPR 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 encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2005	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà	31/12/2004
Swaps prêteurs « taux fixe »	2 311,7	993,4	165,5	2,8	500,0		650,0	3 642,8
Swaps emprunteurs « taux fixe »	306,9	223,0	81,1	2,8				692,9
Achat de collars	42,4	42,4						561,0
Vente de collars								487,5
Achat de caps	1 025,0	50,0	725,0	250,0				775,0
Autres instruments de taux d'intérêt ⁽¹⁾	58,7		6,1			52,6		58,7
Total	3 744,7	1 308,8	977,7	255,6	500,0	52,6	650,0	6 217,9

⁽¹⁾ 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 émis à taux fixe : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps prêteurs du taux fixe pour 1 299,2 millions d'euros pour couvrir les émissions obligataires de PPR ;
- rendre variable le taux fixe des emprunts long et moyen terme émis à taux fixe : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps prêteurs du taux fixe pour 161,8 millions d'euros ;
- 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 812,6 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 268,6 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 1 067,4 millions d'euros.

Par ailleurs, PPR avait contracté pour le compte de Finaref, avant sa cession, des swaps de taux dont l'encours au 31 décembre 2005 ne représente plus que 41,3 millions d'euros en nominal contre 97,6 millions d'euros au 31 décembre 2004. Ces swaps ont fait l'objet de couvertures symétriques avec des contreparties bancaires de premier rang.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments financiers ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2005, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2005	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	2 311,7	1 182,8		1 128,9
Swaps emprunteurs « taux fixe »	306,9		64,8	242,1
Achat de collars	42,4			42,4
Achat de caps	1 025,0			1 025,0
Autres instruments de taux d'intérêt ⁽¹⁾	58,7			58,7
Total	3 744,7	1 182,8	64,8	2 497,1

⁽¹⁾ Dont opérations de swaps de taux variable / variable.

Ces instruments dérivés de taux sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement comptable qui en découle.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de juste valeur, la variation est reconnue dans le résultat de la période au même titre que la réévaluation symétrique sur les dettes couvertes en totalité ou en proportion.

La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2005, les couvertures de juste valeur concernaient principalement les émissions obligataires du Groupe émises à taux fixe en juillet 2003 et mars 2004 couvertes par des swaps de taux d'intérêt en proportion pour respectivement 500 millions d'euros et 650 millions d'euros de nominal.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est reconnue initialement en capitaux propres et est affectée en résultat lorsque la position couverte impacte ce dernier.

La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2005, les couvertures de flux de trésorerie concernaient des dettes émises en yens couvertes en proportion pour 9 milliards de yens, soit 64,8 millions d'euros.

Pour les instruments dérivés non documentés, la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est directement reconnue en résultat et impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2005, ces instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IAS 39 étaient principalement constitués d'instruments optionnels sous forme de caps ou de collars destinés à couvrir les financements récurrents émis à taux variable.

Avant gestion, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- Les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix avant gestion :

(en millions d'euros)	31/12/2005	Échéancier pour 2005			31/12/2004
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux fixe	673,5	649,2	14,2	10,1	3 247,1
Emprunts obligataires	3 069,2	2,1	1 954,0	1 113,1	3 514,6
Billets de trésorerie	859,2	859,2			938,0
Autres dettes financières	506,9	325,1	179,9	1,9	716,7
Passifs financiers à taux fixe	4 435,3	1 186,4	2 133,9	1 115,0	5 169,3

- Les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow avant gestion :

(en millions d'euros)	31/12/2005	Échéancier pour 2005			31/12/2004
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux variable	2 067,2	1 644,5	422,7		2 160,2
Emprunts obligataires	399,7		399,7		506,7
Billets de trésorerie	166,0	166,0			372,3
Autres dettes financières	1 878,7	1 128,4	466,3	284,0	3 384,2
Passifs financiers à taux variable	2 444,4	1 294,4	866,0	284,0	4 263,2

Après gestion et prise en compte des opérations de couverture, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- Les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix après gestion :

(en millions d'euros)	31/12/2005	Échéancier pour 2005			31/12/2004
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux fixe	673,5	649,2	14,2	10,1	3 247,1
Emprunts obligataires	2 665,5	2,1	2 215,0	448,4	1 560,5
Billets de trésorerie	246,6	246,6			66,0
Autres dettes financières	580,9	259,2	319,8	1,9	1 548,0
Passifs financiers à taux fixe	3 493,0	507,9	2 534,8	450,3	3 174,5

- Les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow après gestion :

(en millions d'euros)	31/12/2005	Échéancier pour 2005			31/12/2004
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux variable	2 067,2	1 644,5	422,7		2 160,2
Emprunts obligataires	803,4		138,7	664,7	2 460,8
Billets de trésorerie	778,6	778,6			1 244,3
Autres dettes financières	1 804,7	1 194,3	326,4	284,0	2 552,9
Passifs financiers à taux variable	3 386,7	1 972,9	465,1	948,7	6 258,0

Les actifs et passifs financiers sont constitués des éléments du bilan qui portent intérêt.

Compte tenu de cette répartition taux fixe / taux variable après prise en compte des instruments dérivés, une variation instantanée de 1 % des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine de 20,4 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe hors ajustement de juste valeur liée aux instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments de taux non éligibles à la comptabilité de couverture sur le résultat financier est de - 1,5 million d'euros en cas de baisse instantanée des taux d'intérêt de 1 % et de + 6,1 millions d'euros en cas de hausse instantanée des taux d'intérêt de 1 %.

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)	31/12/2005	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	6 879,7	4 435,3	2 444,4	3 493,0	3 386,7
%		64,5 %	35,5 %	50,8 %	49,2 %

(en millions d'euros)	31/12/2004	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	9 432,5	5 169,3	4 263,2	3 174,5	6 258,0
%		54,8 %	45,2 %	33,7 %	66,3 %

29.2. Exposition aux risques de change

(en millions d'euros)	31/12/2005	Franc suisse	Euro	Livre sterling	Dollar Hong Kong	Couronne croate
Couvertures de flux de trésorerie						
Achats à terme et swaps achat à terme	772,8		20,6	39,5	62,9	
Ventes à terme et swaps vente à terme	(1 243,6)	(26,3)	(26,1)	(244,9)	(136,6)	
Options de change-achats de tunnels export	(454,3)					
Couvertures de juste valeur						
Achats à terme et swaps achat à terme	180,8	14,2	2,3	16,9	3,8	6,8
Ventes à terme et swaps vente à terme	(738,9)	(241,4)	(12,0)	(93,6)	(9,7)	(47,6)
Non documentées						
Achats à terme et swaps achat à terme	132,2	98,1	5,3	1,5		
Ventes à terme et swaps vente à terme	(161,6)	(12,7)		(1,0)	(0,2)	
Options de change-achats	168,7	2,6		21,0	4,4	
Options de change-ventes	(8,5)					
Maturité						
Inférieures à un an						
Achats à terme et swaps achat à terme	1 083,6	112,3	28,2	57,9	66,7	6,8
Ventes à terme et swaps vente à terme	(2 129,4)	(280,4)	(38,1)	(339,5)	(146,5)	(47,6)
Options de change-achats de tunnels export	(395,5)					
Options de change-achats	162,6	1,9		18,1	4,4	
Options de change-ventes	(8,5)					
Supérieures à un an						
Achats à terme et swaps achat à terme	2,2					
Ventes à terme et swaps vente à terme	(14,7)					
Options de change-achats de tunnels export	(58,8)					
Options de change-achats	6,1	0,7		2,9		
Options de change-ventes						

Le groupe PPR utilise pour la gestion du risque de change des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Changes à terme et swaps de change	(1 058,3)	(1 032,5)
Options de change	(294,1)	(733,0)
Total	(1 352,4)	(1 765,5)

Le Groupe utilise essentiellement des contrats de change à terme et/ou swaps de change pour couvrir les risques commerciaux export et import et pour couvrir les risques financiers nés en particulier des opérations de refinancement intragroupes en devises.

Le Groupe peut être, par ailleurs, amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments dérivés ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2005, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

Yen	Won coréen	Couronne norvégienne	Zloty polonais	Couronne suédoise	Dollar taiwanais	Dollar américain	Autres
110,9						538,9	
	(22,5)	(49,4)		(18,8)	(48,7)	(652,0)	(18,3)
(423,4)						(30,9)	
65,5						66,8	4,5
(40,3)	(6,3)				(4,2)	(266,4)	(17,4)
1,6						24,8	0,9
(2,2)			(18,2)	(0,4)		(126,9)	
		3,8				136,9	
						(8,5)	
178,0						628,3	5,4
(42,5)	(24,9)	(49,4)	(18,2)	(17,4)	(44,4)	(1 044,8)	(35,7)
(364,6)						(30,9)	
		1,3				136,9	
						(8,5)	
						2,2	
	(3,9)			(1,8)	(8,5)	(0,5)	
(58,8)		2,5					

Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés éligibles à la couverture de flux de trésorerie couvrent les flux futurs hautement probables (non encore comptabilisés) matérialisés sous la forme d'un budget pour la période budgétaire en cours (saison ou catalogue, trimestre, semestre, etc.) ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes).

Les dérivés éligibles à la couverture de juste valeur couvrent des éléments comptabilisés au bilan du Groupe à la date de clôture ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes). Ces couvertures s'appliquent majoritairement au Luxe pour les couvertures d'éléments inscrits au bilan et à certaines enseignes de la Distribution pour leurs engagements fermes.

Certains dérivés de change traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Ces dérivés couvrent principalement des éléments du bilan ou des flux futurs n'ayant pu remplir les critères liés au caractère hautement probable au regard de la norme IAS 39.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture sur le résultat financier est de 0,5 million d'euros en cas de variation instantanée de 1 % des cours de change.

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2005 :

(en millions d'euros)	31/12/2005	Franc suisse	Euro	Livre sterling	Dollar Hong Kong	Couronne croate
Actifs monétaires	1 272,7	295,0	17,9	140,1	9,7	40,2
Passifs monétaires	(1 002,7)	(112,2)	(29,9)	(189,0)	(4,2)	
Exposition brute au bilan avant gestion	270,0	182,8	(12,0)	(48,9)	5,5	40,2
Exposition brute au bilan après gestion	(335,9)	40,8	(17,0)	(127,2)	0,6	

(en millions d'euros)	Yen	Won coréen	Couronne norvégienne	Zloty polonais	Couronne suédoise	Dollar taïwanais
Actifs monétaires	39,2	6,3	1,6	18,0	6,1	4,2
Passifs monétaires	(396,2)				(4,7)	
Exposition brute au bilan avant gestion	(357,0)	6,3	1,6	18,0	1,4	4,2
Exposition brute au bilan après gestion	(355,0)				1,4	

(en millions d'euros)	Dollar américain	Autres	31/12/2004
Actifs monétaires	678,2	16,1	510,0
Passifs monétaires	(259,1)	(7,4)	(800,1)
Exposition brute au bilan avant gestion	419,1	8,7	(290,1)
Exposition brute au bilan après gestion	127,4	(6,9)	(418,3)

Les actifs monétaires sont constitués des créances et des prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et des équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

Les passifs monétaires sont constitués des dettes financières ainsi que des dettes opérationnelles et dettes diverses.

29.3. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, PPR intervient exclusivement sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par PPR.

Au 31 décembre 2005, aucune opération n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.

29.4. 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, de taux d'intérêt et de fluctuations des cours de bourse 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. L'incidence de l'utilisation de produits dérivés sur les résultats du Groupe n'est pas significative pour l'exercice 2005. Les plus ou moins-values différées nées des engagements et transactions futures couvertes par des produits dérivés ne sont pas significatives au 31 décembre 2005.

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.

29.5. Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2005, conformément à la norme IAS 39, la valeur de marché des instruments financiers dérivés figure au bilan à l'actif dans les rubriques « Actifs financiers non courants » et « Autres actifs financiers courants » et au passif dans les rubriques « Autres passifs financiers non courants » et « Autres passifs financiers courants ».

La juste valeur des dérivés couvrant le risque de taux d'intérêt est inscrite en non courant ou en courant en fonction du sous-jacent de dette auquel ils sont affectés.

La juste valeur des dérivés de change est enregistrée en autres actifs financiers ou passifs financiers courants.

(en millions d'euros)	31/12/2005	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	01/01/2005
Dérivés actif	113,8	77,1	36,7		200,4
Non courant	65,3	65,3			69,1
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	0,7	0,7			4,0
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie					
Dérivés actif - couverture de juste valeur	64,6	64,6			65,1
Courant	48,5	11,8	36,7		131,3
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	20,4	10,9	9,5		46,6
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie	25,1		25,1		58,9
Dérivés actif - couverture de juste valeur	3,0	0,9	2,1		25,7
Dérivés passif	15,7	9,7	6,0		90,9
Non courant	1,8	1,8			2,0
Dérivés passif - à la juste valeur par le résultat	1,8	1,8			2,0
Dérivés passif - couverture de flux de trésorerie					
Dérivés passif - couverture de juste valeur					
Courant	13,9	7,9	6,0		88,9
Dérivés passif - à la juste valeur par le résultat	9,9	7,9	2,0		39,4
Dérivés passif - couverture de flux de trésorerie	0,8		0,8		44,7
Dérivés passif - couverture de juste valeur	3,2		3,2		4,8
Total	98,1	67,4	30,7		109,5

Les dérivés éligibles à la comptabilité de couverture de juste valeur couvrant majoritairement la dette long terme émise sous forme d'emprunts obligataires figurent à l'actif du bilan pour 65,5 millions d'euros au 31 décembre 2005 et pour 86,8 millions d'euros au 1^{er} janvier 2005.

Les dérivés de couvertures de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés pour leur part efficace en contrepartie des capitaux propres.

Sur la base des données en date de clôture, la variation de réserve de couverture de flux de trésorerie sur l'exercice 2005 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Part du Groupe
Réserve de couverture de flux de trésorerie au 01/01/2005	17,1
Recyclage en résultat de la réserve de flux de trésorerie	(16,1)
Variation de juste valeur	3,8
Réserve de couverture de flux de trésorerie au 31/12/2005	4,9

Ces montants sont présentés hors impacts d'impôts différés.

30. Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2005	01/01/05	31/12/2004
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	6 463,1	9 133,4	9 013,4
Instruments dérivés de couvertures de juste valeur (taux d'intérêt)	(65,5)	(86,8)	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 813,2)	(3 862,8)	(4 288,1)
Endettement financier net	4 584,4	5 183,8	4 725,3

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut, au 31 décembre 2004, les créances à court terme sur cessions d'actifs à hauteur de 2 181,8 millions d'euros (note 24).

31. 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 titres de participation dans des sociétés non consolidées cotées, des valeurs mobilières de placement et des emprunts obligataires cotés dont le dernier cours de cotation connu au 31 décembre 2005 est retenu.

(en millions d'euros)	31/12/2005		31/12/2004	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
ACTIF				
Actifs financiers non courants – disponibles à la vente	40,7	40,7	73,6	73,6
Actifs financiers non courants – coût amorti	134,8	134,8	167,6	167,6
Actifs financiers non courants – dérivés actifs	65,3	65,3		
Autres actifs financiers courants – dérivés actifs	48,5	48,5		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 813,2	1 813,2	4 288,1	4 219,1
PASSIF				
Emprunts obligataires convertibles	1 201,3	1 426,9	1 228,7	1 337,0
Autres emprunts obligataires	2 267,6	2 345,8	2 792,6	2 883,1
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	1 135,5	1 137,3	876,0	880,4
Lignes de crédit confirmées	192,5	192,5	2 201,9	2 201,9
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	90,9	90,9	136,2	136,2
Billets de trésorerie	1 025,2	1 025,2	1 310,3	1 310,3
Dettes sur contrats de location-financement	178,4	178,4	196,7	196,7
Participation des salariés	46,9	46,9	39,2	39,2
Découverts bancaires	472,9	472,9	243,4	243,4
Autres dettes financières	268,5	268,5	407,5	407,5
Autres passifs financiers non courants – dérivés passifs	1,8	1,8		
Autres passifs financiers courants – dérivés passifs	13,9	13,9		

Les méthodes retenues sont les suivantes :

Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits à l'actif du bilan :

Les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché à l'exception des valeurs mobilières de placement et des titres de participation non consolidés dont la valeur de marché a été déterminée sur la base du dernier cours de bourse connu au 31 décembre 2005 pour les titres cotés. Les actifs financiers non courants sont décrits dans la note 20.

Les instruments financiers autres que les dérivés 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 dérivés :

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.

32. Tableau des flux de trésorerie

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2005 à 1 340,3 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

(en millions d'euros)	31/12/2005	01/01/05	31/12/2004
Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan	1 813,2	3 862,8	4 288,1
Découverts bancaires	(472,9)	(255,4)	(243,4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie	1 340,3	3 607,4	4 044,7

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut, au 31 décembre 2004, les créances à court terme sur cessions d'actifs à hauteur de 2 181,8 millions d'euros (note 24).

32.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Résultat net des activités poursuivies	573,7	588,2
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	393,5	411,3
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	4,7	7,1
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	57,7	147,5
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(75,7)	(245,4)
Résultat sur actions d'autocontrôle		8,5
Produits / (charges) liés aux variations de juste valeur	38,3	
Impôt différé	(53,9)	90,4
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(3,4)	(14,4)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	5,4	4,6
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	6,6	12,1
Capacité d'autofinancement	946,9	1 009,9

32.2. Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les investissements nets d'immobilisations corporelles et incorporelles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Distribution	(227,8)	(232,7)
Luxe	(115,7)	(138,6)
Holdings et autres	(2,8)	(3,4)
Total	(346,3)	(374,7)

Les investissements d'immobilisations corporelles effectués au travers de contrats de location-financement s'élèvent à 3,0 millions d'euros sur l'exercice 2005.

33. Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels

33.1. Processus de retrait obligatoire des actions Gucci

Suite au retrait de la cote des actions Gucci en date du 14 juin 2004 sur le New York Stock Exchange et en date du 1^{er} juillet 2004 sur Euronext Amsterdam, le Groupe a initié un processus pour mettre en œuvre, auprès des tribunaux néerlandais compétents, le rachat des actions ordinaires Gucci qu'il ne détenait pas à l'issue de l'offre publique d'achat d'avril 2004, lequel est prévu au cours de l'exercice 2006. Dans ce cadre, le Groupe évalue, au 31 décembre 2005, son engagement maximum à 45 millions d'euros.

33.2. Engagements donnés et reçus suite à des cessions d'actifs

Rappel et actualisation des garanties de passif données dans le cadre des cessions des activités de crédit à la consommation, de Guilbert, de Pinault Bois & Matériaux et de Rexel

Cessions	Garantie de passif
Décembre 2002 Cession de Finaref	Dans le cadre de la cession de 61 % du capital et des droits de vote de Finaref et Finaref Nordic au Crédit Agricole SA en décembre 2002, il a été consenti les garanties usuelles d'actif net plafonnées à 505 millions d'euros et expirées en avril 2005 . Aucune garantie complémentaire n'a été consentie au titre des trois fractions complémentaires de 14,5 % cédées en décembre 2003 et mars 2004 et de 10 % cédées en décembre 2004.
Mai 2003 Cession de Guilbert « Contract » à Office Depot	Garantie usuelle de passif pour une durée de deux ans expirée en avril 2005 à l'exception des garanties en matière fiscale pour une durée égale aux délais de prescription légale. Le cessionnaire ne pourra être indemnisé : (i) que si le montant d'une perte ou d'une série de pertes de même origine et de même nature excède le seuil de 60 000 euros, et que le montant total des pertes excède une franchise de 8 millions d'euros et dans la limite d'un montant maximal de 90 millions d'euros ; et (ii) que si la demande d'indemnisation est faite avant le 11 mars 2005 sauf pour les aspects fiscaux (prescription légale).
Juin 2003 Cession de Pinault Bois & Matériaux à Wolseley	Saprodis a consenti une garantie générale d'actif et de passif expirée en juin 2005 et plafonnée à 53 millions d'euros. Garantie générale d'actif et de passif : <ul style="list-style-type: none">• seuil individuel de 50 000 euros et seuil global de 3 millions d'euros ;• plafond de 53 millions d'euros jusqu'au 30 juin 2005 pour les dommages et garanties générales ;• plafond spécifique de 53 millions d'euros pour les réclamations fiscales soumises à la prescription fiscale, puis 26 millions d'euros pour les réclamations fiscales dont la prescription est de plus de trois ans ;• plafond spécifique de 118 millions d'euros du prix pour les dommages et garanties données sur les engagements hors-bilan ;• durée : expiration de la garantie au 30 juin 2005 et prescription en matière fiscale et sociale.
Décembre 2004 Cession de Rexel	Le 10 décembre 2004, le Groupe a signé un accord définitif avec le consortium regroupant Clayton, Dubilier & Rice, Eurazeo et Merrill Lynch Global Private Equity (« Ray Consortium ») pour la cession de sa participation de 73,45 % dans Rexel. Des garanties de passif limitées, ne portant ni sur l'immobilier, ni sur la propriété intellectuelle, ni sur les relations fournisseurs et ni sur l'environnement ont été consenties au consortium acquéreur à échéance mars 2006 à l'exception des garanties en matière fiscale. Ces garanties de passif sont plafonnées à 50 millions d'euros.

À l'exception des garanties de passifs détaillées ci-dessus, des conventions de garantie de passifs comportant des conditions normales ont été établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

Autres évolutions des engagements

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas au 31 décembre 2005 d'évolution significative des engagements donnés et reçus par le Groupe au titre des cessions réalisées entre 2002 et 2004, excepté les évolutions décrites dans le paragraphe précédent.

33.3. Autres engagements donnés

Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2005, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)	Total	Paiements dûs par période		
		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Dettes financières à long terme (note 28)	4 398,9		2 999,9	1 399,0
Contrats de location simple	2 282,0	400,9	1 062,4	818,7
Obligations d'achat irrévocables	205,0	176,2	28,8	
Total engagements donnés	6 885,9	577,1	4 091,1	2 217,7
Total engagements reçus				

Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location simple non résiliables. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plates-formes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Au 31 décembre 2005, le montant total des futurs paiements minimaux que le Groupe s'attend à recevoir au titre de contrats de sous-location non résiliables s'élève à 9,5 millions d'euros.

La charge de loyer de l'exercice 2005 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 365,0 millions d'euros, celle relative aux paiements conditionnels à 173,7 millions d'euros (sur la base des chiffres d'affaires réalisés).

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 4,4 millions d'euros sur 2005.

Location-financement

La valeur actualisée des loyers futurs incluse en « Emprunts et dettes financières » et concernant des biens activés répondant à la définition de contrats de location-financement conformément à IAS 17 est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2005
À moins d'un an	46,8
De un à cinq ans	115,6
À plus de cinq ans	92,0
	254,4
Frais financiers inclus	(76,0)
Valeur actualisée des loyers futurs	178,4

Au 31 décembre 2005, le total des futurs paiements minimaux de contrats de sous-location que le Groupe s'attend à recevoir au titre de contrats de sous-location non résiliables s'élève à 21,0 millions d'euros.

Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit au 31 décembre 2005 :

(en millions d'euros)	Total	Paiements dûs par période		
		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Lignes de crédit confirmées (note 28)	5 105,6	494,6	4 557,7	53,3
Lettres de crédit	6,7	6,5	0,2	
Autres garanties reçues	20,9	18,6	1,2	1,1
Total engagements reçus	5 133,2	519,7	4 559,1	54,4
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	46,9	24,3	10,1	12,5
Garanties sur loyer, cautions immobilières	109,4	91,3	5,6	12,5
Garanties sur crédit-baux	10,4	3,1	6,0	1,3
Autres engagements (dont cautions douanières)	176,9	105,3	11,0	60,6
Total engagements donnés	343,6	224,0	32,7	86,9

Les autres engagements comprennent principalement des cautions douanières et des garanties opérationnelles.

Les autres garanties reçues sont constituées principalement de crédits documentaires.

Nantissements et sûretés réelles

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2005 :

(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			-	6 605,0	0,0 %
Immobilisations corporelles	28/05/2003	12/03/2015	258,5	2 538,7	10,2 %
Actifs financiers non courants			-	240,8	0,0 %
Total des actifs non courants donnés en nantissement			258,5	9 384,5	2,8 %

Autres engagements donnés

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

33.4. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

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 346,0 millions d'euros en 2005 (338,4 millions d'euros en 2004).

Par ailleurs, Brylane disposait 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 » jusqu'en 2005. Le chiffre d'affaires réalisé en 2005 sur ces catalogues est de 11,6 millions d'euros (42,9 millions d'euros en 2004). Cette licence exclusive n'a pas été reconduite au-delà du 31 mai 2005.

Hormis les deux contrats précités, il n'existe pas de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

33.5. 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. 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. Bien qu'il ne soit pas possible de déterminer à ce jour les conséquences des procès et litiges, le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu du Groupe et comportant des risques probables 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.

Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

À la connaissance de la Société, aucun litige ou arbitrage n'a eu dans un passé récent ou n'est susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

34. Transactions avec les parties liées**34.1. Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe**

La société PPR est contrôlée par Artémis qui détient 42,9 % de son capital. Artémis est elle-même détenue en totalité par la Société Financière Pinault.

Les principales opérations de l'exercice 2005, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe PPR et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement du dividende de l'exercice 2004 soit 130,1 millions d'euros (123,9 millions d'euros pour 2003) ;
- versement, pour l'exercice 2005, d'une redevance de 6,8 millions d'euros (8,8 millions d'euros en 2004) 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 d'administration.

34.2. Entreprises associées

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe réalise des transactions avec ses entreprises associées sur une base de prix de marché.

Les opérations réalisées en 2005 avec les entreprises associées sont résumées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2005
Créances non courantes et prêts rattachés à des participations	0,9
Créances clients	28,6
Autres actifs courants	0,5
Autres passifs courants	0,4
Ventes de biens et services	62,0
Autres produits et charges opérationnels	1,2

34.3. Rémunération des dirigeants

La rémunération versée au cours de l'exercice 2005 aux membres du Conseil d'administration à partir du 19 mai 2005 et avant cette date, aux membres du Conseil de surveillance et du Directoire de PPR ainsi que celle des membres du Comité exécutif du Groupe est la suivante :

(en millions d'euros)	2005	2004
Salaires et autres avantages à court terme	16,5	10,6
Indemnités de fin de contrat	9,8	
Total	26,3	10,6

La liste des membres du Conseil d'administration, du Conseil de surveillance, du Directoire et du Comité exécutif est indiquée dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise » du Document de référence.

35. Événements postérieurs à la clôture

Conforama a annoncé, le 9 janvier 2006, la prise de contrôle du Groupe Sodice Expansion, son principal franchisé, coté sur le marché Eurolist compartiment B. Cette opération se fait par le rachat de la SAS du Parc, qui détient 51,4 % du capital de Sodice Expansion qui viennent s'ajouter aux 31,98 % déjà détenus par Conforama. Cette acquisition, qui valorise par transparence l'action Sodice Expansion à 150 euros, aura un effet relatif sur les résultats de Conforama dès 2006. À l'issue de l'approbation de cette opération par les autorités françaises de la concurrence, un projet d'offre publique d'achat simplifiée sur le solde des titres Sodice Expansion non détenus par Conforama sera déposé au prix de 150 euros par action, conformément aux dispositions réglementaires.

36. Passage aux normes IFRS

36.1. Les choix du Groupe pour la première application des normes internationales

La date du 1^{er} janvier 2004 ayant été retenue comme date de transition, les premiers états financiers aux normes IFRS sont préparés à compter de cette date comme si les normes IAS/IFRS avaient toujours été appliquées, à l'exception de certaines exemptions facultatives prévues par la norme IFRS 1. L'analyse de chacune des 12 exemptions a amené le Groupe à adopter les traitements suivants :

- **Regroupements d'entreprises** : le Groupe a choisi, conformément à la norme IFRS 3, de retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises à compter de la date du 1^{er} janvier 1999. Cette date a été retenue par le Groupe compte tenu, d'une part, de l'acquisition en 1999 de Gucci Group qui représente un pôle majeur de PPR, et d'autre part du fait que Gucci Group établissait déjà à cette date ses états financiers selon le référentiel IAS. Conformément au paragraphe B1 de la norme IFRS 1, le Groupe a appliqué de façon prospective les normes IAS 36 (relative à la dépréciation des actifs) et IAS 38 (relative aux immobilisations incorporelles) à la même date que la norme IFRS 3, soit à compter du 1^{er} janvier 1999.
- **Réévaluation des immobilisations corporelles** à leur juste valeur et utilisation de cette juste valeur en tant que coût présumé : le Groupe a décidé d'appliquer cette exemption facultative, à la date de transition, de façon ciblée à certaines immobilisations et sur la base d'expertises. Dans le cadre récurrent, le Groupe utilise la méthode du coût amorti pour l'évaluation de l'ensemble de ses immobilisations corporelles.
- **Avantages du personnel** : le Groupe a retenu la possibilité offerte par la norme IFRS 1 de comptabiliser l'ensemble des écarts actuariels cumulés à la date de transition en contrepartie des capitaux propres d'ouverture.
- **Montant cumulé des différences de conversion** : le Groupe a décidé d'utiliser l'exemption facultative permettant la remise à zéro des écarts de conversion cumulés à la date de transition par contrepartie des réserves consolidées.
- **Actifs et passifs de filiales, entreprises associées ou coentreprises** : le paragraphe 25 de la norme IFRS 1 prévoit que si la société mère d'un groupe adopte pour la première fois les IFRS dans ses comptes consolidés postérieurement à une filiale, cette société mère doit dans son bilan consolidé d'ouverture IFRS évaluer les actifs et les passifs de cette filiale à la même valeur comptable que celle qui figure dans les états financiers de la filiale en tenant compte des ajustements de consolidation. Gucci Group établissant déjà ses états financiers au format IFRS avant la date de transition, le Groupe s'est conformé à ce traitement lors de l'établissement de son bilan d'ouverture.
- **Paiements sur la base d'actions** : conformément au choix laissé par la norme IFRS 2, pour les plans réglés en actions, le Groupe a choisi de n'appliquer cette norme qu'aux plans émis après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1^{er} janvier 2005.
- **Contrats d'assurance et passif de démantèlements inclus dans le coût d'une immobilisation incorporelle** : ces exemptions facultatives ne sont pas applicables au Groupe.
- **Contrats de location** : cette exemption facultative n'a pas été retenue par le Groupe.

Par ailleurs, suite au choix offert par le régulateur sur la date d'application des normes IAS 32 et IAS 39 relatives aux instruments financiers, le Groupe a retenu d'appliquer ces normes à compter du 1^{er} janvier 2005. Ainsi :

- Le Groupe a choisi, pour les **instruments financiers composés** dont la composante « passif » s'est dénouée à la date d'application des normes IAS 32 et 39, de ne pas distinguer la part des capitaux propres liée aux intérêts cumulés capitalisés sur la composante passif de la composante initiale des capitaux propres.
- **La désignation d'actifs et passifs financiers comptabilisés antérieurement** à la date de transition, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponible à la vente, a été réalisée à la date de transition (1^{er} janvier 2005).

36.2. Réconciliation des états financiers établis en principes français avec les états financiers établis selon les normes IFRS

Les états financiers établis selon les normes IFRS font l'objet d'un rapprochement avec les états financiers préalablement établis selon les principes comptables français dans les tableaux ci-après.

Réconciliation au 1^{er} janvier 2004

Bilan

(en millions d'euros)

Format en principes français	Publié en principes français	Regroupements d'entreprises (IFRS 3)	Réévaluation des terrains du Printemps (IAS 16)	Avantages du personnel (IAS 19)	Immobilisations incorporelles (IAS 38)	Application de la norme IFRS 5 à Rexel	Impôts différés sur les entreprises associées (IAS 12)
	a	b	c	d	e	g	
Écarts d'acquisition	3 356,0	1 718,2			1 235,5	(1 266,8)	
Autres immobilisations incorporelles	7 104,5	1 268,5			(1 246,4)	(446,7)	
Immobilisations corporelles	2 668,2	(0,2)	381,0		(14,6)	(182,3)	
Titres mis en équivalence	171,6						
Titres de participation	83,9					(9,6)	
Autres immobilisations financières	180,5					(36,8)	
		15,6		23,5	7,5		106,7
				0,3			
ACTIF IMMOBILISÉ	13 564,7	3 002,1	381,0	23,8	(18,0)	(1 942,2)	106,7
Stocks et encours	3 417,5	0,5				(812,9)	
Créances d'exploitation	3 168,6				1,6	(847,0)	
Concours à la clientèle	439,9						
Créances hors exploitation	979,3	0,2			(108,3)	(183,9)	
Trésorerie	3 069,4					(167,5)	
ACTIF CIRCULANT	11 074,7	0,7			(106,7)	(2 011,3)	
						4 087,6	
TOTAL ACTIF	24 639,4	3 002,8	381,0	23,8	(124,7)	134,1	106,7
Capitaux propres – Part du Groupe	6 899,2	88,7	245,7	(49,7)	(98,6)	(81,6)	45,5
Intérêts minoritaires	1 731,5	1 240,3	0,3	(0,7)	(0,2)	(3,8)	(0,2)
CAPITAUX PROPRES	8 630,7	1 329,0	246,0	(50,4)	(98,8)	(85,4)	45,3
Dettes financières	8 101,2					(592,4)	
Financement des concours à la clientèle	439,9						
Provisions pour retraites et autres avantages	166,0			87,1		(31,5)	
Autres provisions pour risques et charges	392,8	(18,4)				(99,1)	
		1 700,5	135,0	2,0	(26,5)	93,4	61,4
		1 682,1	135,0	89,1	(26,5)	(629,6)	61,4
Dettes d'exploitation	5 980,3					(1 386,7)	
				1,3			
Dettes hors exploitation	928,5	(8,3)		(16,2)	0,6	(123,8)	
		(8,3)		(14,9)	0,6	(1 510,5)	
						2 359,6	
TOTAL PASSIF	24 639,4	3 002,8	381,0	23,8	(124,7)	134,1	106,7

Produit des activités ordinaires (IAS 18)	Consolidation d'entités ad hoc (SIC 12)	Reclassements	Autres retraitements	Impact total	Publié en normes IFRS
h	i	j	k		
		(51,5)	(0,7)	1 634,7	4 990,7
		0,6		(424,0)	6 680,5
		(30,2)	8,5	162,2	2 830,4
		51,5		51,5	223,1
		(74,3)		(83,9)	
		74,3	(2,1)	35,4	215,9
12,3		493,1	24,8	683,5	683,5
		29,2	0,1	29,6	29,6
12,3		492,7	30,6	2 089,0	15 653,7
			(13,3)	(825,7)	2 591,8
	52,2	(1 278,1)	(12,0)	(2 083,3)	1 085,3
					439,9
		61,7		61,7	61,7
		145,0		145,0	145,0
		597,3	(5,4)	299,9	1 279,2
				(167,5)	2 901,9
	52,2	(474,1)	(30,7)	(2 569,9)	8 504,8
				4 087,6	4 087,6
12,3	52,2	18,6	(0,1)	3 606,7	28 246,1
(73,5)			(10,3)	66,2	6 965,4
(1,1)			(1,4)	1 233,2	2 964,7
(74,6)			(11,7)	1 299,4	9 930,1
		(3 029,1)	15,8	(3 605,7)	4 495,5
		(439,9)		(439,9)	
		(16,6)		39,0	205,0
		(59,6)		(177,1)	215,7
(28,7)		97,8	(2,8)	2 032,1	2 032,1
(28,7)		(3 447,4)	13,0	6 948,3	6 948,3
	52,2	3 090,0	(0,1)	3 142,1	3 142,1
		439,9		439,9	439,9
		18,5		18,5	18,5
		(1 883,0)	0,6	(3 269,1)	2 711,2
		16,6		17,9	17,9
		43,8		43,8	43,8
		410,7	0,1	410,8	410,8
115,6		1 329,5	(2,0)	1 295,4	2 223,9
115,6	52,2	3 466,0	(1,4)	9 008,1	9 008,1
				2 359,6	2 359,6
12,3	52,2	18,6	(0,1)	3 606,7	28 246,1

Format en normes IFRS
Goodwill
Immobilisations incorporelles
Immobilisations corporelles
Participations dans les sociétés mises en équivalence
Actifs financiers non courants
Actifs d'impôts différés
Autres actifs non courants
ACTIF NON COURANT
Stocks
Créances clients
Concours à la clientèle
Créances d'impôts exigibles
Autres actifs financiers courants
Autres actifs courants
Trésorerie et équivalents de trésorerie
ACTIF COURANT
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE
TOTAL ACTIF
Capitaux propres – Part revenant au groupe
Capitaux propres – Part revenant aux minoritaires
CAPITAUX PROPRES
Emprunts et dettes financières à long terme
Provisions pour retraites et autres avantages similaires
Provisions
Passifs d'impôt différé
Autres passifs non courants
PASSIF NON COURANT
Emprunts et dettes financières à court terme
Financement des concours à la clientèle
Autres passifs financiers courants
Dettes fournisseurs
Provisions pour retraites et autres avantages similaires
Provisions
Dettes d'impôts exigibles
Autres passifs courants
PASSIF COURANT
DETTES / ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE
TOTAL PASSIF

Capitaux propres au 1^{er} janvier 2004

(en millions d'euros)

	Capitaux propres	Part revenant au Groupe	Part revenant aux minoritaires
En principes français	8 630,7	6 899,2	1 731,5
Impact du passage aux normes IFRS	1 299,4	66,2	1 233,2
a - Retraitements liés aux regroupements d'entreprises (IFRS 3)	1 329,0	88,7	1 240,3
b - Réévaluation des terrains du Printemps (IAS 16)	246,0	245,7	0,3
c - Avantages du personnel (IAS 19)	(50,4)	(49,7)	(0,7)
d - Immobilisations incorporelles (IAS 38)	(98,8)	(98,6)	(0,2)
e - Application de la norme IFRS 5 à Rexel	(85,4)	(81,6)	(3,8)
g - Impôts différés sur les entreprises associées (IAS 12)	45,3	45,5	(0,2)
h - Produit des activités ordinaires (IAS 18)	(74,6)	(73,5)	(1,1)
Autres retraitements	(11,7)	(10,3)	(1,4)
En normes IFRS	9 930,1	6 965,4	2 964,7

Réconciliation au 31 décembre 2004
Compte de résultat au 31 décembre 2004

(en millions d'euros)

Format en principes français	Publié en principes français	Regroupements d'entreprises (IFRS 3)	Avantages du personnel (IAS 19)	Immobilisations incorporelles (IAS 38)	Application de la norme IFRS 5 à Rexel	Paiements sur la base d'actions (IFRS 2)
		a	c	d	e	f
Chiffre d'affaires	24 212,7				(6 485,5)	
Coût des produits et services vendus	(14 782,0)	(0,5)			4 850,8	
Marge brute	9 430,7	(0,5)			(1 634,7)	
Charges de personnel	(3 417,1)	(0,9)	(1,8)	(3,9)	802,4	(11,8)
Autres produits et charges d'exploitation	(4 546,9)	(5,1)	0,2	7,9	538,4	
Résultat d'exploitation	1 466,7	(6,5)	(1,6)	4,0	(293,9)	(11,8)
		(29,5)	1,2		(354,8)	(1,4)
Résultat d'exploitation	1 466,7	(36,0)	(0,4)	4,0	(648,7)	(13,2)
Résultat financier	(348,8)	(0,4)	(7,6)		52,9	
Résultat exceptionnel	418,2				25,8	
Résultat avant impôts	1 536,1	(36,4)	(8,0)	4,0	(570,0)	(13,2)
Impôts sur les bénéfices	(414,7)	20,7	2,3	(0,7)	149,6	2,0
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	14,4					
Amortissements des écarts d'acquisition	(106,6)	71,0			35,6	
Résultat net consolidé	1 029,2	55,3	(5,7)	3,3	(384,8)	(11,2)
					588,6	
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 029,2	55,3	(5,7)	3,3	203,8	(11,2)
Intérêts minoritaires	88,6	2,1	(0,2)		21,3	
Résultat net – Part du Groupe	940,6	53,2	(5,5)	3,3	182,5	(11,2)

Impôts différés sur les entreprises associées (IAS 12)	Produit des activités ordinaires (IAS 18)	Reclassements	Autres retraitements	Impact total	Publié en normes IFRS	
g	h	j	k			Format en normes IFRS
	(202,3)		6,5	(6 681,3)	17 531,4	Produit des activités ordinaires
	174,0	(46,4)	(5,1)	4 972,8	(9 809,2)	Coût des ventes
	(28,3)	(46,4)	1,4	(1 708,5)	7 722,2	Marge brute
		19,8		803,8	(2 613,3)	Charges de personnel
	14,7	(24,9)	(7,3)	523,9	(4 023,0)	Autres produits et charges opérationnels courants
	(13,6)	(51,5)	(5,9)	(380,8)	1 085,9	Résultat opérationnel courant
		488,2	2,0	105,7	105,7	Autres produits et charges opérationnels
	(13,6)	436,7	(3,9)	(275,1)	1 191,6	Résultat opérationnel
	2,7	2,3		49,9	(298,9)	Charges financières (nettes)
		(444,0)		(418,2)		
	(10,9)	(5,0)	(3,9)	(643,4)	892,7	Résultat avant impôts
(52,8)	3,8	5,0	(34,1)	95,8	(318,9)	Impôts sur le résultat
					14,4	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence
				106,6		
(52,8)	(7,1)		(38,0)	(441,0)	588,2	Résultat net des activités poursuivies
				588,6	588,6	Résultat net des activités abandonnées
(52,8)	(7,1)		(38,0)	147,6	1 176,8	Résultat net de l'ensemble consolidé
	(0,1)			23,1	111,7	Résultat net – Part des minoritaires
(52,8)	(7,0)		(38,0)	124,5	1 065,1	Résultat net – Part du Groupe

Bilan au 31 décembre 2004

(en millions d'euros)

Format en principes français	Publié en principes français	Regroupements d'entreprises (IFRS 3)	Réévaluation des terrains du Printemps (IAS 16)	Avantages du personnel (IAS 19)	Immobilisations incorporelles (IAS 38)	Paiements sur la base d'actions (IFRS 2)	Impôts différés sur les entreprises associées (IAS 12)
	a	b	c	d	f	g	
Écarts d'acquisition	1 932,0	2 229,4			1 236,0		
Autres immobilisations incorporelles	8 224,4	(358,4)			(1 246,7)		
Immobilisations corporelles	2 272,6	(0,2)	381,0		(13,4)		
Titres mis en équivalence	46,7						
Titres de participation	73,6						
Autres immobilisations financières	170,0						
		18,7		18,7	9,1	2,8	
				0,3			
ACTIF IMMOBILISÉ	12 719,3	1 889,5	381,0	19,0	(15,0)	2,8	
Stocks et encours	2 640,8						
Créances d'exploitation	2 227,9				1,6		
Concours à la clientèle	419,1						
Créances hors exploitation	655,6	0,3			(105,2)		
Trésorerie	4 288,1						
ACTIF CIRCULANT	10 231,5	0,3			(103,6)		
TOTAL ACTIF	22 950,8	1 889,8	381,0	19,0	(118,6)	2,8	
Capitaux propres – Part du Groupe	7 693,3	145,2	247,6	(69,2)	(92,6)	(4,1)	(7,4)
Intérêts minoritaires	171,4	70,5	0,3	(0,7)	(0,2)		
CAPITAUX PROPRES	7 864,7	215,7	247,9	(69,9)	(92,8)	(4,1)	(7,4)
Dettes financières	8 820,8						
Financement des concours à la clientèle	419,1						
Provisions pour retraites et autres avantages	133,8			112,2			
Autres provisions pour risques et charges	383,6	(17,1)					
		1 690,9	133,1	(11,0)	(26,0)	0,7	7,4
		1 673,8	133,1	101,2	(26,0)	0,7	7,4
Dettes d'exploitation	4 560,0						
				1,6			
Dettes hors exploitation	768,8	0,3		(13,9)	0,2	6,2	
		0,3		(12,3)	0,2	6,2	
TOTAL PASSIF	22 950,8	1 889,8	381,0	19,0	(118,6)	2,8	

Produit des activités ordinaires (IAS 18)	Consolidation d'entités ad hoc (SIC 12)	Reclassements	Autres retraitements	Impact total	Publié en normes IFRS
h	i	j	k		
			(0,8)	3 464,6	5 396,6
		(0,9)		(1 606,0)	6 618,4
		(14,5)	(2,0)	350,9	2 623,5
		0,2		0,2	46,9
		(73,6)		(73,6)	
		73,6	(2,4)	71,2	241,2
12,9		375,3	(11,8)	425,7	425,7
		14,1		14,4	14,4
12,9		374,2	(17,0)	2 647,4	15 366,7
			(8,2)	(8,2)	2 632,6
	57,0	(1 218,5)	(15,5)	(1 175,4)	1 052,5
					419,1
		46,2		46,2	46,2
		146,5		146,5	146,5
		676,1	(1,3)	569,9	1 225,5
					4 288,1
	57,0	(349,7)	(25,0)	(421,0)	9 810,5
12,9	57,0	24,5	(42,0)	2 226,4	25 177,2
(82,3)			(50,1)	87,1	7 780,4
(1,2)			(1,3)	67,4	238,8
(83,5)			(51,4)	154,5	8 019,2
		(2 727,8)	10,2	(2 717,6)	6 103,2
		(419,1)		(419,1)	
		(12,7)		99,5	233,3
		(201,7)		(218,8)	164,8
(30,0)		97,6	(3,0)	1 859,7	1 859,7
(30,0)		(3 263,7)	7,2		8 361,0
	57,0	2 853,2		2 910,2	2 910,2
		419,1		419,1	419,1
		11,2		11,2	11,2
		(1 917,9)	1,7	(1 916,2)	2 643,8
		12,6		14,2	14,2
		183,5		183,5	183,5
		266,6		266,6	266,6
126,4		1 459,9	0,5	1 579,6	2 348,4
126,4	57,0	3 288,2	2,2		8 797,0
12,9	57,0	24,5	(42,0)	2 226,4	25 177,2

Format en normes IFRS

Goodwill
Immobilisations incorporelles
Immobilisations corporelles
Participations dans les sociétés mises en équivalence
Actifs financiers non courants
Actifs d'impôts différés
Autres actifs non courants
ACTIF NON COURANT
Stocks
Créances clients
Concours à la clientèle
Créances d'impôts exigibles
Autres actifs financiers courants
Autres actifs courants
Trésorerie et équivalents de trésorerie
ACTIF COURANT
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE
TOTAL ACTIF
Capitaux propres – Part revenant au groupe
Capitaux propres – Part revenant aux minoritaires
CAPITAUX PROPRES
Emprunts et dettes financières à long terme
Provisions pour retraites et autres avantages similaires
Provisions
Passifs d'impôt différé
Autres passifs non courants
PASSIF NON COURANT
Emprunts et dettes financières à court terme
Financement des concours à la clientèle
Autres passifs financiers courants
Dettes fournisseurs
Provisions pour retraites et autres avantages similaires
Provisions
Dettes d'impôts exigibles
Autres passifs courants
PASSIF COURANT
DETTES / ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE
TOTAL PASSIF

Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2004

(en millions d'euros)

Format en principes français	Publié en principes français	Regroupements d'entreprises (IFRS 3)	Immobilisations incorporelles (IAS 38)	Application de la norme IFRS 5 à Rexel
		a	d	e
Capacité d'autofinancement	1 257,8	(16,6)	(18,7)	(199,6)
Variation du besoin en fonds de roulement	(211,9)	19,5		175,0
Variation des concours à la clientèle	28,6			
Variation issue des opérations d'exploitation	1 074,5	2,9	(18,7)	(24,6)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(462,0)		18,7	43,1
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	33,6			(7,8)
Investissements opérationnels nets	(428,4)		18,7	35,3
Acquisitions de titres de participation	(2 691,3)	(5,4)		8,8
Cessions de titres de participation	3 057,5			(493,1)
Flux net sur autres immobilisations financières	(80,8)			1,2
		2,5		(4,6)
Décalage de trésorerie	(225,7)			
Investissements financiers nets	59,7	(2,9)		(487,7)
Variation issue des opérations d'investissement	(368,7)	(2,9)	18,7	(452,4)
Augmentations de capital	0,9			(0,6)
Dividendes versés	(308,3)			9,5
Variation des emprunts et dettes financières	697,4			618,5
Variation issue des opérations de financement	390,0			627,4
Incidence de la détention des actions d'autocontrôle	100,4			17,1
Incidence des écarts de conversion	22,5			
Variation nette de la trésorerie	1 218,7	(0,0)		167,5
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 069,4			(167,5)
Trésorerie à la clôture de l'exercice	4 288,1			

Produit des activités ordinaires (IAS 18)	Autres retraitements et reclassements	Impact total	Publié en normes IFRS	
h	j et k			Format en normes IFRS
(5,2)	(7,8)	(247,9)	1 009,9	Capacité d'autofinancement
	263,7	263,7	263,7	Charges et produits d'intérêts financiers
	(26,7)	(26,7)	(26,7)	Dividendes reçus
	150,6	150,6	150,6	Charge nette d'impôt exigible
			1 397,5	Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts
5,2	13,2	212,9	1,0	Variation du besoin en fonds de roulement
			28,6	Variation des concours à la clientèle
	(204,7)	(204,7)	(204,7)	Impôts sur le résultat payés
	188,3	147,9	1 222,4	Flux nets liés aux activités opérationnelles
	(0,9)	60,9	(401,1)	Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles
	0,6	(7,2)	26,4	Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles
	(0,3)	53,7	(374,7)	Investissements opérationnels nets
	(0,1)	3,3	(2 688,0)	Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise
	(225,7)	(718,8)	2 338,7	Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée
	(155,2)	(154,0)	(234,8)	Acquisitions d'autres immobilisations financières
	160,6	158,5	158,5	Cessions d'autres immobilisations financières
	225,7	225,7		
	60,0	60,0	60,0	Intérêts et dividendes reçus
	65,3	(425,3)	(365,6)	Investissements financiers nets
	65,0	(371,6)	(740,3)	Flux nets liés aux activités d'investissement
	(0,5)	(1,1)	(0,2)	Augmentation / Diminution de capital
	100,4	100,4	100,4	Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle
		9,5	(298,8)	Dividendes versés
	(13,8)	604,7	1 302,1	Variation des emprunts et dettes financières
	(319,6)	(319,6)	(319,6)	Intérêts versés
	(233,5)	393,9	783,9	Flux nets liés aux activités de financement
	(100,4)	(100,4)		
		17,1	17,1	Flux nets avec les activités détenus en vue de la vente
	16,2	16,2	38,7	Incidence des variations des cours de change
	(64,4)	103,1	1 321,8	Variation nette de la trésorerie
	(179,0)	(346,5)	2 722,9	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture
	(243,4)	(243,4)	4 044,7	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture

Capitaux propres au 31 décembre 2004

(en millions d'euros)

	Capitaux propres	Part revenant au Groupe	Part revenant aux minoritaires
En principes français	7 864,7	7 693,3	171,4
Impact du passage aux normes IFRS	154,5	87,1	67,4
a - Retraitements liés aux regroupements d'entreprises (IFRS 3)	215,7	145,2	70,5
b - Réévaluation des terrains du Printemps (IAS 16)	247,9	247,6	0,3
c - Avantages du personnel (IAS 19)	(69,9)	(69,2)	(0,7)
d - Immobilisations incorporelles (IAS 38)	(92,8)	(92,6)	(0,2)
f - Paiements sur la base d'actions (IFRS 2)	(4,1)	(4,1)	
g - Impôts différés sur les entreprises associées (IAS 12)	(7,4)	(7,4)	
h - Produit des activités ordinaires (IAS 18)	(83,5)	(82,3)	(1,2)
Autres retraitements	(51,4)	(50,1)	(1,3)
En normes IFRS	8 019,2	7 780,4	238,8

36.3. Nature des retraitements et reclassements IFRS**Compte de résultat et bilan****a) Retraitements liés aux regroupements d'entreprises (IFRS 3)**

L'application d'IFRS 3 à compter du 1^{er} janvier 1999 a conduit le Groupe à retraiter ses comptes consolidés depuis cette date, et notamment à appliquer la méthode de réestimation totale à l'ensemble des regroupements d'entreprises intervenus depuis le 1^{er} janvier 1999. Les retraitements ont porté principalement sur :

- La reconnaissance à la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'ensemble des filiales acquises par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 1999.
L'incidence de cette divergence est une augmentation des capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2004 de 1 180 millions d'euros, dont une diminution de 53,8 millions d'euros des capitaux propres – part du Groupe et une hausse de 1 233,8 millions d'euros des intérêts minoritaires. Cette incidence correspond principalement à la reconnaissance, dans le cadre de la prise de contrôle de Gucci Group en 1999, de la quote-part des intérêts minoritaires dans la juste valeur des actifs et des passifs de cette filiale. L'effet du rachat par le Groupe de la quasi-totalité des actions en circulation de Gucci Group NV au cours du premier semestre 2004 a réduit l'incidence de l'application de ce principe à une diminution de 2,2 millions d'euros des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2004. L'impact sur le résultat net de l'exercice 2004 de l'ensemble des retraitements liés à la reconnaissance des actifs et passifs répondant aux critères énoncés par la norme IFRS 3 est négatif à hauteur de 15,7 millions d'euros.
- L'annulation de l'ensemble des dotations aux amortissements de goodwill à compter du 1^{er} janvier 1999. L'incidence de cette divergence est une augmentation des capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2004 de 161,5 millions d'euros. Cet impact tient compte d'une part, de l'effet favorable de l'arrêt de l'amortissement des goodwill de l'ensemble des sociétés du Groupe entre le 1^{er} janvier 1999 et le 1^{er} janvier 2004 à hauteur de 316,1 millions d'euros, et d'autre part de l'effet défavorable de l'application prospective d'IAS 36 – *Dépréciation d'actifs* et d'IAS 38 – *Immobilisations incorporelles* à compter du 1^{er} janvier 1999. Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie réalisés de 1999 à 2003 ont conduit le Groupe à enregistrer une dépréciation irréversible du goodwill de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) Redcats USA à hauteur de 150,8 millions d'euros. Cette différence de principe, se traduit également par une augmentation du résultat net de 71,0 millions d'euros sur l'exercice 2004.
- La conversion des goodwill relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères qui sont convertis en euros sur la base des cours de change historiques dans les comptes consolidés établis selon les principes français.
En application d'IAS 21 – *Effet des variations des cours des monnaies étrangères*, les goodwill sont convertis en euros sur la base des cours de change de fin de période. L'incidence de cette divergence est une diminution des capitaux propres consolidés et du goodwill de 12,5 millions d'euros au 1^{er} janvier 2004.

- La comptabilisation d'un impôt différé passif sur l'ensemble des marques acquises par le Groupe depuis le 1^{er} janvier 1999 en contrepartie du goodwill dans le cadre de l'application de la norme IFRS 3 à compter de cette date. Cette divergence de traitement, qui n'a pas d'incidence sur les capitaux propres consolidés à la date de transition, se traduit principalement par l'enregistrement d'un impôt différé passif sur les marques du pôle Luxe à hauteur de 1 700,5 millions d'euros.

b) Réévaluation des immobilisations corporelles (IAS 16)

L'utilisation de l'option de réévaluation des immobilisations corporelles à leur juste valeur dans le cadre de l'établissement du bilan d'ouverture a été limitée aux terrains de l'enseigne Printemps. La réévaluation des terrains de l'enseigne Printemps a eu un impact favorable de 246,0 millions d'euros sur les capitaux propres à la date de transition. Cet impact correspond à hauteur de 381,0 millions d'euros à la différence entre la valeur nette comptable de ces terrains avant réévaluation (soit 25,0 millions d'euros) et la juste valeur de ces terrains (soit 406,0 millions d'euros) à la date de transition sous déduction d'un impôt différé passif de 135,0 millions d'euros. La réévaluation des terrains (non amortissables) de l'enseigne Printemps n'a pas d'incidence sur le résultat net 2004.

c) Avantages du personnel (IAS 19)

Au 1^{er} janvier 2004, les écarts actuariels, préalablement différés conformément à la méthode du corridor, ont été comptabilisés dans les provisions pour retraites et autres avantages du personnel et se traduisent par une diminution des capitaux propres à hauteur de 50,4 millions d'euros après constatation d'un impôt différé actif net de 21,5 millions d'euros.

Les autres retraitements relatifs aux provisions pour retraites et autres avantages au 1^{er} janvier 2004 concernent principalement le reclassement des avantages du personnel du périmètre italien de Conforama pour 16,2 millions d'euros auparavant constatés en dettes sociales hors exploitation.

Le Groupe a par ailleurs choisi, conformément à l'option offerte par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004, de comptabiliser en capitaux propres l'ensemble des nouveaux écarts actuariels générés sur les plans à prestations définies à compter de la date de transition. L'incidence de cette divergence se traduit par une diminution des capitaux propres au 31 décembre 2004 de 14,5 millions d'euros après impôt.

Enfin, et à compter du 1^{er} janvier 2004, la composante financière des charges (ou produits) relatives aux avantages du personnel est présentée en résultat financier en normes IFRS alors qu'elle était présentée en charges (ou produits) d'exploitation en principes comptables français.

d) Immobilisations incorporelles (IAS 38)

La norme IAS 38 et le cadre conceptuel des normes IFRS définissent des critères de reconnaissance des actifs différents des principes comptables français. En particulier, les normes IFRS ne permettent pas l'inscription à l'actif de charges à répartir ou de charges différées. Dans ce cadre, le Groupe a retraité les charges à répartir et les charges différées reconnues à l'actif en principes comptables français au titre notamment des frais d'ouverture de magasins, des coûts de démarrage liés à des projets informatiques et des coûts de catalogues. L'incidence de cette divergence est une réduction des capitaux propres de 98,8 millions d'euros après impôt au 1^{er} janvier 2004, dont 54,9 millions d'euros liés à l'annulation des coûts de catalogue enregistrés dans les enseignes Redcats et Fnac, et 38,6 millions d'euros liés à l'annulation des frais de pré-ouverture de magasins enregistrés dans les enseignes de Fnac, Conforama et Gucci. Sur le résultat net 2004, et compte tenu du rythme d'ouverture des magasins des enseignes concernées, l'incidence de l'application de cette norme est favorable à hauteur de 3,3 millions d'euros.

Par ailleurs, et conformément à *IFRS 3 – Regroupements d'entreprises*, les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ne sont comptabilisées séparément du goodwill que si elles résultent de droits légaux ou contractuels ou si elles sont séparables de l'entité acquise. Les fonds de commerce, enseignes et parts de marché qui étaient constatés en immobilisations incorporelles en principes comptables français ont donc été reclassés en goodwill lorsqu'ils ne remplissaient pas les critères des normes internationales. Le montant reclassé en goodwill s'élève à 1 235,5 millions d'euros au 1^{er} janvier 2004.

e) Comptabilisation de Rexel en actifs non courants détenus en vue de la vente (IFRS 5)

L'application de la norme *IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* au sous-groupe Rexel à compter du 1^{er} janvier 2004 implique l'évaluation, conformément au référentiel IFRS appliqué par le Groupe, de la valeur nette comptable des actifs et passifs de Rexel à cette date. Par ailleurs, l'application d'IAS 12 – *Impôts sur le résultat* impose la comptabilisation d'un impôt différé passif au titre de la différence entre la valeur fiscale et la valeur nette comptable consolidée de Rexel (dont la cession est hautement probable à la date de transition). L'incidence de ces divergences conduit à une diminution nette des capitaux propres consolidés de 85,4 millions d'euros au 1^{er} janvier 2004, dont 81,6 millions d'euros pour les capitaux propres – part du Groupe et 3,8 millions d'euros pour les intérêts minoritaires. L'application de la norme IFRS 5 impose également la présentation distincte sans compensation au bilan, d'une part, des actifs et, d'autre part, des passifs faisant partie d'un groupe d'actifs détenu en vue de la vente : ce mode de présentation se traduit par une augmentation nette des actifs de 134,1 millions d'euros, par une augmentation nette des passifs hors capitaux propres de 219,5 millions d'euros et par une diminution de l'endettement financier net du Groupe de 424,9 millions d'euros à la date de transition.

Le résultat net de Rexel avant amortissements et la plus-value de cession nette d'impôt correspondante ont été retraités selon les principes IFRS et reclassés sur une ligne distincte « Activités abandonnées » pour un total de 588,6 millions d'euros au 31 décembre 2004. L'impact du traitement de Rexel selon IFRS 5 se traduit par une augmentation du résultat net de l'ensemble consolidé de 203,8 millions d'euros au 31 décembre 2004, correspondant à l'effet des retraitements sur le calcul du résultat de cession de Rexel en date du 10 décembre 2004.

f) Paiements sur la base d'actions (IFRS 2)

L'application de la norme *IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions* a pour conséquence de modifier le mode de comptabilisation des plans de rémunérations en instruments de capitaux propres. Le Groupe a choisi de n'appliquer cette norme que pour les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1^{er} janvier 2005. L'engagement est comptabilisé en charges sur la période d'acquisition des droits et fait l'objet d'un ajustement afin de refléter la meilleure estimation du nombre d'instruments de capitaux propres effectivement exercés.

Les justes valeurs des options éligibles, déterminées à leur date d'attribution, n'ont pas d'impact sur les capitaux propres d'ouverture mais se traduisent par une charge nette de 7,1 millions d'euros concernant les plans d'options de souscription d'actions PPR émis en 2003 et 2004 au prorata des droits acquis par les salariés, et par une charge nette de 4,1 millions d'euros concernant les plans dont le dénouement est effectué en trésorerie.

g) Impôts différés sur les entreprises associées (IAS 12)

En complément de la comptabilisation d'un effet d'impôt sur l'ensemble des divergences précédemment identifiées, l'application de la norme IAS 12 a conduit le Groupe à comptabiliser un impôt différé lié aux différences temporaires relatives aux entreprises associées. L'application de ce principe a un impact positif sur les capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2004 de 45,3 millions d'euros et une diminution du résultat net 2004 de 52,8 millions d'euros en liaison notamment avec la cession de 24,5 % des activités de crédit à la consommation sur l'exercice.

h) Produit des activités ordinaires (IAS 18)

L'application de la norme IAS 18 modifie le rythme de comptabilisation du chiffre d'affaires sur les ventes assorties d'un contrat d'extension de garantie. En principes comptables français, le produit relatif à l'extension de garantie était enregistré lors de la vente ; selon le référentiel IFRS, celui-ci est désormais réparti sur la période de l'extension de garantie. L'incidence de cette divergence est une diminution des capitaux propres consolidés de 74,6 millions d'euros au 1^{er} janvier 2004 correspondant à l'annulation des produits comptabilisés d'avance sous déduction des provisions antérieurement destinées à couvrir le coût de l'extension de garantie et de l'impôt différé rattaché.

L'application de ce principe se traduit, compte tenu du rythme de croissance des ventes d'extension de garantie, par une diminution du résultat net de 7,0 millions d'euros sur l'exercice 2004.

Par ailleurs, le mode de comptabilisation des contrats de concessions de l'enseigne Printemps a conduit à diminuer le produit des activités ordinaires de 173,8 millions d'euros sur l'exercice 2004, sans impact sur le résultat net.

i) Consolidation d'entités ad hoc (SIC 12)

L'application de l'Interprétation SIC 12 impose la comptabilisation dans les comptes consolidés du Groupe des fonds communs de créances et des entités assimilées existantes dans le cadre de programmes de cession de créances dans la mesure où le Groupe conserve la majorité des risques et avantages liés aux activités de ces programmes. La consolidation de l'ensemble de ces programmes dans le nouveau référentiel IFRS se traduit par une augmentation de l'endettement financier net et des créances clients de 52,2 millions d'euros au 1^{er} janvier 2004.

j) Reclassements

Les comptes de bilan ont fait l'objet de reclassements afin de conformer leur présentation aux normes IFRS, notamment au travers de l'application de la norme IAS 1 – *Présentation des états financiers*. Cette norme modifie la présentation de l'information financière au bilan en distinguant notamment les éléments courants et non courants.

L'incidence de l'application de cette norme a conduit également le Groupe à reclasser en emprunts et dettes financières à court terme les intérêts courus sur dettes financières, auparavant constatés en dettes hors exploitation.

Par ailleurs, et conformément à IAS 28 – *Participations dans des entreprises associées*, le Groupe a procédé au reclassement des goodwill liés aux entreprises associées dans la valeur comptable de la participation. Ce reclassement, d'un montant de 51,5 millions d'euros au 1^{er} janvier 2004, concerne principalement les activités de crédit à la consommation.

Au compte de résultat, l'application de la norme IAS 1 aboutit notamment à la suppression du résultat exceptionnel reclassé en résultat opérationnel selon la nature des opérations.

Tableau des flux de trésorerie

L'incidence des retraitements relatifs à l'application des normes internationales sur les flux de trésorerie concerne principalement la prise en compte dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » des intérêts courus non échus comptabilisés en référentiel français en créances hors exploitation ainsi que des découverts bancaires comptabilisés en dettes financières court terme en référentiel français. Cette classification a été reprise dans la recommandation émise par le Conseil National de la Comptabilité en date du 27 octobre 2004. L'incidence de cette divergence est une diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie de 243 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Impact des normes IAS 32/39 au 1^{er} janvier 2005

Les normes IAS 32 – *Instruments financiers : informations à fournir et présentation* et IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* ont été appliquées de façon prospective par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2005.

Le tableau de réconciliation (ci-après) résume les impacts sur les principaux postes du bilan consolidé de l'application de ces normes au 1^{er} janvier 2005 :

(en millions d'euros)

Format en principes français	31/12/2004 publié en normes IFRS hors IAS 32/39	Actions propres	Instruments composés
		a	b
Goodwill	5 396,6		
Autres immobilisations incorporelles	6 618,4		
Immobilisations corporelles	2 623,5		
Participations dans les entreprises mises en équivalence	46,9		
Actifs financiers non courants	241,2		
Actifs d'impôts différés	425,7		
Autres actifs non courants	14,4		
ACTIF NON COURANT	15 366,7		
Stocks	2 632,6		
Créances clients	1 052,5		
Concours à la clientèle	419,1		
Créances d'impôts exigibles	46,2		
Autres actifs financiers courants	146,5		
Autres actifs courants	1 225,5		(1,7)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 288,1	(345,8)	
ACTIF COURANT	9 810,5	(345,8)	(1,7)
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE			
TOTAL ACTIF	25 177,2	(345,8)	(1,7)
Capitaux propres – Part revenant au groupe	7 780,4	(345,8)	77,6
Capitaux propres – Part revenant aux minoritaires	238,8		
CAPITAUX PROPRES	8 019,2	(345,8)	77,6
Emprunts et dettes financières à long terme	6 103,2		(120,9)
Autres passifs financiers non courants			
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	233,3		
Provisions	164,8		
Passifs d'impôt différé	1 859,7		41,6
Autres passifs non courants			
PASSIF NON COURANT	8 361,0		(79,3)
Emprunts et dettes financières à court terme	2 910,2		
Financement des concours à la clientèle	419,1		
Autres passifs financiers courants	11,2		
Dettes fournisseurs	2 643,8		
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	14,2		
Provisions	183,5		
Dettes d'impôts exigibles	266,6		
Autres passifs courants	2 348,4		
PASSIF COURANT	8 797,0		
DETTES / ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE			
TOTAL PASSIF	25 177,2	(345,8)	(1,7)

Options de minoritaires	Taux d'intérêt effectif	Dérivés de couverture	Dérivés non qualifiés de couverture	Autres	Impact total	01/01/2005 publié en normes IFRS y compris IAS 32/39
c	d	e	f	g		
88,8					88,8	5 485,4
						6 618,4
						2 623,5
						46,9
		65,2	3,9	17,9	87,0	328,2
		14,6	2,9	0,1	17,6	443,3
						14,4
88,8		79,8	6,8	18,0	193,4	15 560,1
						2 632,6
		(3,1)		12,9	9,8	1 062,3
						419,1
						46,2
		(27,7)	29,8	(1,2)	0,9	147,4
		(1,0)	(17,8)	(15,4)	(35,9)	1 189,6
			(0,2)	(79,3)	(425,3)	3 862,8
		(31,8)	11,8	(83,0)	(450,5)	9 360,0
88,8		48,0	18,6	(65,0)	(257,1)	24 920,1
	(30,5)	(28,2)	(5,4)	(0,5)	(332,8)	7 447,6
(67,3)					(67,3)	171,5
(67,3)	(30,5)	(28,2)	(5,4)	(0,5)	(400,1)	7 619,1
110,7	49,8	21,8	(3,6)	(1,4)	56,4	6 159,6
			2,0		2,0	2,0
						233,3
				(13,7)	(13,7)	151,1
	(16,4)	0,2	(0,1)	(0,1)	25,2	1 884,9
110,7	33,4	22,0	(1,7)	(15,2)	69,9	8 430,9
45,4	(2,9)	8,2	1,0	11,9	63,6	2 973,8
						419,1
		49,7	36,7	1,2	87,6	98,8
		(2,9)		(1,4)	(4,3)	2 639,5
						14,2
				(60,9)	(60,9)	122,6
						266,6
		(0,8)	(12,0)	(0,1)	(12,9)	2 335,5
45,4	(2,9)	54,2	25,7	(49,3)	73,1	8 870,1
88,8	(0,0)	48,0	18,6	(65,0)	(257,1)	24 920,1

a) Actions propres

La norme IAS 32 impose la comptabilisation des actions propres en diminution des capitaux propres consolidés, quel que soit l'objectif de détention de ces actions sans comptabilisation ultérieure des variations de juste valeur. Le Groupe détenait au 1^{er} janvier 2005 des actions propres classées en valeurs mobilières de placement dans l'ancien référentiel à hauteur de 345,8 millions d'euros et inscrites en diminution des capitaux propres consolidés dans le référentiel IFRS.

b) Instruments composés

Le Groupe possède des instruments financiers qui contiennent à la fois une composante de dette financière et une composante de capitaux propres notamment au travers des emprunts obligataires convertibles émis sous forme d'OCEANE en 2001 et 2003. Ces emprunts convertibles figuraient en principes français au bilan du 31 décembre 2004 pour respectivement 149,2 millions d'euros et 1 079,5 millions d'euros.

Dans le cadre de la transition aux normes IFRS, le Groupe a calculé rétrospectivement les composantes passif financier et capitaux propres de ces instruments à leur date d'émission et en a déduit la valeur des passifs financiers devant être reconnue au 1^{er} janvier 2005.

Au 1^{er} janvier 2005, la composante « capitaux propres » de ces emprunts convertibles s'élève à 120,9 millions d'euros. La comptabilisation de cette composante « capitaux propres » entraîne une diminution de la dette financière de 120,9 millions d'euros et une augmentation des capitaux propres de 77,6 millions d'euros après prise en compte des impôts différés dédiés.

c) Options de minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des engagements de rachat de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (ventes d'options de vente). Ces engagements étaient indiqués en principes français dans la rubrique « Engagements hors bilan » de l'annexe aux comptes consolidés. Le prix d'exercice de ces opérations peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre ces opérations peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

Dans l'attente d'une position de l'IFRIC sur le traitement définitif à retenir, le traitement comptable retenu par le Groupe est le suivant :

- conformément aux dispositions prévues par la norme IAS 32, le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées ;
- le passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis lors des arrêtés ultérieurs sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur ;
- la contrepartie de ce passif est enregistrée en diminution des intérêts minoritaires et pour le solde en goodwill. L'obligation d'enregistrer un passif alors même que la vente d'options de vente n'est pas exercée conduit, par cohérence, à retenir initialement pour ces opérations le même traitement que celui appliqué aux augmentations de pourcentage d'intérêts dans les sociétés contrôlées ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant du goodwill (hors effet d'actualisation).

En conséquence, le Groupe a comptabilisé un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées à hauteur de 156,1 millions d'euros en contrepartie d'une diminution des intérêts minoritaires et d'une augmentation du goodwill.

d) Taux d'intérêt effectif

Selon le référentiel IFRS, les coûts de transaction et les primes d'émission ou de remboursement directement rattachés et identifiés à l'émission d'un passif financier sont initialement enregistrés en diminution de ce passif financier dans le cadre de leur comptabilisation au coût amorti via le taux d'intérêt effectif (TIE).

Au 1^{er} janvier 2005, l'impact de ce retraitement conduit à une augmentation de la dette financière de 46,9 millions d'euros dont 48,2 millions d'euros au titre des OCEANE correspondant à la charge d'intérêts cumulés reconnus sur leur composante passif et à une diminution des capitaux propres consolidés de 30,5 millions d'euros après prise en compte des impôts différés dédiés.

e/f) Dérivés de couverture / non qualifiés de couverture

Afin de réduire son exposition aux risques de change et de taux, le Groupe utilise des instruments dérivés qui, conformément à l'application de la norme IAS 39, doivent être comptabilisés à leur juste valeur au bilan.

Ces instruments peuvent être éligibles à la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 sous réserve de répondre aux critères de documentation et d'efficacité détaillés en note 2.9 et font l'objet de méthodes de comptabilisation spécifiques en fonction du mode de couverture désigné.

Au 1^{er} janvier 2005, le Groupe a identifié des instruments dérivés actifs pour 200,4 millions d'euros dont 69,1 millions d'euros en dérivés actifs non courants et des instruments dérivés passifs pour 90,9 millions d'euros dont 2,0 millions d'euros en dérivés passifs non courants.

• **Risque de change :**

Le Groupe utilise des instruments dérivés de change pour couvrir principalement des engagements commerciaux. En effet, la politique de gestion du risque de change vise à couvrir les expositions budgétaires hautement probables et/ou les engagements fermes pour le pôle Distribution et pour le pôle Luxe.

Ces instruments dérivés sont généralement éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie notamment lorsqu'ils ont pour objectif de couvrir les flux futurs hautement probables ou à la comptabilité de juste valeur lorsqu'ils ont pour objectif de couvrir des engagements fermes contractuels ou des dettes et créances en devises.

Au 1^{er} janvier 2005, les capitaux propres d'ouverture sont diminués ou augmentés de l'effet de la réévaluation à la juste valeur :

- des instruments dérivés de change éligibles à la comptabilité de couverture en normes IFRS (au titre principalement des relations de flux de trésorerie) ;
- des instruments dérivés de change non éligibles à la comptabilité de couverture.

• **Risque de taux :**

Le Groupe utilise des instruments dérivés de taux destinés à couvrir une partie de sa dette financière émise à long ou moyen terme. Ces instruments sont généralement éligibles à la comptabilité de couverture de juste valeur en raison de leur adossement à un sous-jacent émis ou contracté à taux fixe. La variation de valeur du dérivé enregistrée en résultat financier est alors compensée symétriquement par la variation de valeur de la dette sous-jacente également comptabilisée en résultat financier.

Au 1^{er} janvier 2005, l'incidence de ces retraitements sur les capitaux propres est liée à l'effet de la réévaluation à la juste valeur :

- de l'ensemble des instruments dérivés de taux ;
- de la partie couverte par des swaps de taux des dettes financières principalement obligataires au titre de la relation de juste valeur.

L'impact de la comptabilisation des dérivés éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux) est une diminution de 28,2 millions d'euros des capitaux propres consolidés net d'impôts différés.

L'impact de la comptabilisation des dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux) est une diminution de 5,4 millions d'euros des capitaux propres consolidés net d'impôts différés.

L'endettement financier net du Groupe, tel que défini dans les principes et méthodes comptables de l'annexe aux comptes consolidés, intègre l'ensemble des dérivés de couverture de taux et s'élève au 1^{er} janvier 2005 à 5 183,8 millions d'euros.

g) Autres

Les autres éléments, sans effet significatif sur les capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2005, concernent principalement le reclassement de titres de participation en adéquation avec le référentiel IFRS.

36.4. Réconciliation des états financiers consolidés 2004 établis selon les normes IFRS avec les versions précédemment publiées

Conformément aux indications données par le Groupe lors des précédentes publications, les états financiers consolidés de l'exercice 2004 retraités en normes IFRS, et publiés dans le Document de référence 2005, présentent des différences non significatives avec les précédentes publications.

Ces ajustements s'expliquent soit par l'évolution de certaines normes, soit par l'existence de précisions complémentaires sur l'application de certaines normes émises par les régulateurs. Les principaux ajustements entre les états financiers consolidés de l'exercice 2004 précédemment publiés et les états financiers consolidés définitifs de l'exercice 2004 sont décrits ci-après :

- L'application rétrospective d'*IFRS 3 – Regroupements d'entreprises*, à compter du 1^{er} janvier 1999, avait conduit le Groupe à annuler les dotations aux amortissements de goodwill constatées uniquement sur les acquisitions postérieures à cette date et à n'étendre cette annulation à l'ensemble des acquisitions qu'à compter du 1^{er} janvier 2004. L'interprétation de l'application rétrospective de cette norme effectuée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a amené le Groupe à étendre l'annulation des amortissements de goodwill, dès le 1^{er} janvier 1999, à l'ensemble des acquisitions. L'application de cette divergence de traitement a conduit le Groupe à modifier ses états financiers 2004 établis selon les normes IFRS comme suit :

- l'extension de l'arrêt d'amortissement des goodwill sur l'ensemble des acquisitions du Groupe à la date d'application d'IFRS 3 a eu un impact positif de 247,2 millions d'euros (hors Rexel) sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2004 ;
- l'application prospective au 1^{er} janvier 1999 des normes *IAS 36 – Dépréciation d'actifs* et *IAS 38 – Immobilisations incorporelles* a conduit notamment le Groupe à enregistrer une dépréciation irréversible du goodwill de l'unité génératrice de trésorerie Redcats USA dont l'impact à la date de transition est une diminution des capitaux propres de 150,8 millions d'euros.
- cette interprétation, appliquée à Rexel (traitée selon la norme *IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*), a eu un impact positif sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2004 de 104,0 millions d'euros, sous déduction de la constatation d'un impôt différé passif complémentaire de 20,5 millions d'euros conformément à IAS 12 ;
- L'application de la norme *IFRS 5 – Actifs non courants destinés à être cédés, activités abandonnées*, combiné au changement d'interprétation de l'application de la norme IFRS 3 décrit ci-avant, a conduit le Groupe à ajuster la plus-value de cession nette d'impôt réalisée sur la vente de Rexel à hauteur de 61,9 millions d'euros et à reclasser ce résultat de cession sur la ligne unique « activités abandonnées ».
- L'avis rendu par le Conseil National de la Comptabilité (CNC) du 9 novembre 2005 a précisé le traitement à suivre concernant la comptabilisation des coûts de catalogues. Les dépenses relatives à des catalogues dont la livraison intervient après la clôture ou les coûts liés aux catalogues, engagés à la clôture mais dont l'utilisation effective intervient après la date de clôture, peuvent être comptabilisés à l'actif en tant que « charges comptabilisées d'avance », car ils répondent à la définition d'un actif générant des avantages économiques futurs. En revanche, les coûts relatifs à des catalogues déjà expédiés constituent des charges de l'exercice où ils surviennent. Cet avis est en cohérence avec le traitement des charges différées selon la norme *IAS 38 – Immobilisations incorporelles*. Le Groupe s'est conformé à ce traitement, ce qui se traduit par une diminution des capitaux propres d'ouverture de 54,9 millions après impôts.
- L'option offerte par IAS 19 révisée en décembre 2004 permettant la comptabilisation en capitaux propres des écarts actuariels générés sur les plans à prestations définies a été appliquée par le Groupe rétrospectivement à compter du 1^{er} janvier 2004 en lieu et place de la méthode du corridor précédemment appliquée. L'application de cette option a un impact net négatif sur les capitaux propres au 31 décembre 2004 de 14,5 millions d'euros.
- Le Groupe utilise la marge brute comme solde intermédiaire de gestion dans le cadre de l'établissement de son compte de résultat et en lien avec la norme *IAS 1 – Présentation des états financiers*. La marge brute correspond au chiffre d'affaires diminué du coût des marchandises vendues. En conformité avec le référentiel IFRS, le Groupe a reclassé au sein de son pôle Luxe le coût des cadeaux gratuits attribués à ses clients du poste « Autres produits et charges opérationnels courants » vers le poste « Coût des ventes » à hauteur de 13,4 millions d'euros modifiant ainsi la marge brute de l'exercice 2004.

37. Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2005

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G
par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	2005	2004
PPR	Société mère	
GUCCI		
GUCCI GROUP NV (PAYS-BAS)	G 99,48	G 99,41
France		
LUXURY GOODS France SA (ex GUCCI FRANCE SAS)	G 100,00	G 100,00
GG France HOLDING SARL	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES France, SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON HOLDING SA	G 100,00	G 100,00
PARFUMS ET COSMÉTIQUES INTERNATIONAL SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON PARFUMS (SAS)	G 100,00	G 100,00
C. MENDES SA	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE France SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SERVICES SAS	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ (SAS)	G 100,00	G 100,00
ROGER & GALLET (SAS)	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ RECHERCHE ET INDUSTRIES (SAS)	G 100,00	G 100,00
PARFUMS VAN CLEEF AND ARPELS SA	G 100,00	G 97,32
YVES SAINT LAURENT PARFUMS LASSIGNY (SAS)	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SA	G 100,00	G 100,00
PARFUMS STERN (SAS)	G 100,00	G 100,00
BALENCIAGA SA	G 91,00	G 91,00
BOTTEGA VENETA France HOLDING SAS	G 86,28	G 78,46
BOTTEGA VENETA France SA	G 86,28	G 78,46
ALEXANDER McQUEEN PARFUMS (SAS)	G 100,00	G 100,00
CLASSIC PARFUMS (SAS)	G 100,00	G 100,00
PARFUMS BALENCIAGA (EURL)	G 100,00	G 100,00
STELLA McCARTNEY PARFUMS (SAS)	G 100,00	G 100,00
STELLA McCARTNEY FRANCE SAS	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 BEAUTÉ GmbH	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	G 86,28	G 78,46
Autriche		
GUCCI AUSTRIA GmbH	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ 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 BEAUTÉ SA NV	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT BELGIUM SPRL	G 100,00	G 100,00

Espagne		
LUXURY GOODS SPAIN SL	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPAÑA SL	G 100,00	G 51,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ SA	G 100,00	G 100,00
FILDEMA XXI SL	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA ESPAÑA SL	G 86,28	G 78,46

Grande-Bretagne		
GUCCI LIMITED	G 100,00	G 100,00
GUCCI SERVICES LIMITED	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (UK) Ltd	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ Ltd	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI UK Limited	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON UK Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA UK Co. Limited	G 86,28	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	G 51,00

Grèce		
YSL BEAUTÉ AEBE	G 51,00	G 51,00

Irlande		
GUCCI IRELAND LIMITED	G 100,00	G 100,00

Italie		
GUCCIO GUCCI SpA	G 100,00	G 100,00
CAPRI GROUP Srl	G 75,00	G 75,00
GUCCI IMMOBILLARE LECCIO Srl	G 64,00	G 64,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS OUTLET Srl	G 100,00	G 100,00
GUCCI VENEZIA SpA	G 51,00	G 51,00
G.F. LOGISTICA Srl	G 100,00	G 100,00
G.F. SERVICES Srl	G 100,00	G 100,00
FENDI PROFUMI SpA	G 100,00	G 100,00
FLORBATH PROFUMI DI PARMA SpA	G 100,00	G 51,00
YSL BEAUTÉ ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI SpA	G 100,00	G 70,00
ASCOT Srl	G 100,00	G 70,00
B.V ITALIA Srl	G 86,28	G 78,46
BOTTEGA VENETA Srl	G 86,28	G 78,46
B.V. SERVIZI Srl	G 86,28	G 78,46
REGAIN 1957 Srl	G 70,00	G 70,00

Sociétés	% d'intérêt	
	2005	2004
CONCERIA BLU TONIC SpA	G 51,00	G 51,00
CARAVEL PELLI PREGIATE Srl	G 51,00	G 51,00
DESIGN MANAGEMENT Srl	G 100,00	G 100,00
BARUFFI Srl	G 67,00	G 67,00
PAOLETTI Srl	G 51,00	G 51,00
TIGER FLEX Srl	G 75,00	G 75,00
PIGINI Srl	G 70,00	G 70,00
GAUGUIN Srl	G 100,00	G 100,00
GUCCI FINANZIARIA SpA	G 100,00	G 100,00
GG ITALIA HOLDINGS SpA	G 100,00	G 100,00
Luxembourg		
GUCCI LUXEMBOURG SA	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI INTERNATIONAL SARL	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON Luxembourg SARL	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA INTERNATIONAL SARL	G 86,28	G 78,46
Monaco		
GUCCI Sam	G 100,00	G 100,00
S.A.M YVES SAINT LAURENT MONACO Sam	G 100,00	G 100,00
Pays-Bas		
GUCCI INTERNATIONAL NV	G 100,00	G 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI PARTICIPATION BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI ASIAN HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
GEMINI ARUBA NV	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT FASHION BV	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT FRANCE BV	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ NEDERLAND BV	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI NETHERLANDS BV	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA BV	G 86,28	G 78,46
BOTTEGA VENETA ASIAN TRADE BV	G 86,28	G 78,56
Portugal		
YSL BEAUTÉ 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
LUXURY GOODS LOGISTIC 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 BEAUTÉ SUISSE	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
BEDAT & CO SA	G 100,00	G 85,00
BEDAT GROUP HOLDING SA	G 100,00	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 BEAUTÉ Canada Inc	G 100,00	G 100,00

États-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 BEAUTÉ Inc	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ MIAMI Inc	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI USA Inc	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON US Ltd (ex. PARFUMS BOUCHERON Corp.)	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc	G 100,00	G 100,00
BALENCIAGA AMERICA Inc	G 91,00	G 91,00
BEDAT & CO USA LLC	G 100,00	G 85,00
BOTTEGA VENETA Inc	G 86,28	G 78,46
STELLA McCARTNEY AMERICA Inc	G 50,00	G 50,00
GUCCI GROUP WATCHES Inc	G 100,00	G 100,00
Australie		
YSL BEAUTÉ AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Limited	G 100,00	G 100,00
Nouvelle-Zélande		
YSL BEAUTÉ 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 BEAUTÉ HONG KONG Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG LIMITED	G 86,28	G 78,46
Corée		
GUCCI GROUP KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI KOREA Ltd	G 100,00	G 70,00
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	G 86,28	G 78,46
Émirats arabes unis		
YSL BEAUTÉ MIDDLE EAST FZCO	G 66,76	G 70,00
Guam		
GUCCI GROUP GUAM Inc	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA GUAM	G 86,28	G 78,46
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 100,00	G 100,00
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 86,28	G 78,46
Malaisie		
GUCCI (MALAYSIA) Sdn Bhd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA MALAYSIA Sdn Bhd	G 86,28	G 78,46
Singapour		
GUCCI SINGAPORE Pte Limited	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	2005	2004
YSL BEAUTÉ SINGAPORE PTE Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE LIMITED	G 86,28	G 78,46
Taïwan		
GUCCI TAIWAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
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		
CENTRE TECHNIQUE DE L'EST	G 100,00	G 100,00
COGEDEM	G 100,00	G 100,00
CONFORAMA France	G 100,00	G 100,00
CONFORAMA MANAGEMENT	G 100,00	G 100,00
CONFO ON LINE	G 100,00	G 100,00
IHTM FRANCE	G 100,00	G 100,00
RABINEAU	G 67,01	G 50,98
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
Hong Kong		
CONFORAMA TRADING LIMITED	G 100,00	G 100,00
Italie		
CONFORAMA ITALIA	G 100,00	G 100,00
CREDIRAMA	E 49,00	E 49,00
IHTM ITALIE	G 100,00	G 100,00
Luxembourg		
FLIE SA	Liquidation	G 100,00
CONFORAMA LUXEMBOURG	G 100,00	G 100,00
Pologne		
CONFORAMA POLSKA	G 100,00	G 100,00
IHTM POLOGNE	G 100,00	G 100,00
Roumanie		
IHTM ROUMANIE	G 100,00	G 100,00
Portugal		
HIPERMOVEL	G 100,00	G 100,00
Suisse		
IHTM	G 100,00	G 100,00
CONFORAMA SUISSE	G 100,00	G 100,00
Singapour		
CONFORAMA ASIA	G 100,00	G 100,00
Vietnam		
IHTM VIETNAM	G 100,00	G 100,00

FNAC

FNAC SA	G 100,00	G 100,00
France		
ATTITUDE	G 100,00	G 100,00
BILLETTEL	G 100,00	G 100,00
BILLETTERIE DISTRIBUTION	G 54,99	G 54,99
BILLETTERIE HOLDING	G 100,00	G 100,00
ÉVEIL & JEUX	Fusion	G 100,00
FNAC DIRECT	G 100,00	G 100,00
FNAC DISTRIBUTION SA	G 100,00	G 100,00
FNAC ÉVEIL & JEUX (ex Fnac Junior)	G 100,00	G 100,00
FNAC LOGISTIQUE SAS	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 VIDÉO ENTREPRISE SNC	Fusion	G 100,00
MSS	G 100,00	G 100,00
SAS RELAIS FNAC	G 100,00	G 100,00
SFL (ALIZE)	G 100,00	G 100,00
SNC CODIREP	G 100,00	G 100,00
SURCOUF	G 100,00	G 100,00
Belgique		
FNAC BELGIUM	G 100,00	G 100,00
Brésil		
FNAC BRÉSIL	G 100,00	G 100,00
Espagne		
FNAC ESPAÑA SA	G 100,00	G 100,00
Grèce		
FMB GENERAL COMMERCIAL SA	E 50,00	Création
Italie		
FNAC ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
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
MAGASINS RÉUNIS DE L'EST	G 94,86	G 94,86
PRINTEMPS DESIGN	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS VOYAGE	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 RÉUNIS	G 95,34	G 95,34

Sociétés	% d'intérêt	
	2005	2004
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
2.I.D (ex ENGINEERING GIE)	G 100,00	G 100,00
HAVRAFI	G 100,00	G 100,00
LA MAISON DE VALÉRIE	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 DÉFIS	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	Fusion	G 100,00
RÉFÉRENCE BRÉSIL	G 100,00	Acquisition
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
STE NVELLE D'EXPANSION REDOUTE (SNER)	G 100,00	G 100,00
THOMAS INDUSTRIES	G 100,00	G 100,00
VBMAG	G 100,00	G 100,00
Allemagne		
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
Brésil		
REDCATS DO BRASIL	G 100,00	Création
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 HOME ENTERTAINEMENT	G 100,00	G 100,00
ELLOS TILI OY (ex FINANS HOLDING OY)	G 100,00	G 100,00
REDCATS OY (ex ELLOS POSTIMYYNTY OY)	G 100,00	G 100,00
Pays-Bas		
REDCATS INT. HOLDING BV (ex BARBICAM BV)	G 100,00	G 100,00
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
REDCATS FINANCE UK	G 100,00	G 100,00
VERTBAUDET UK	G 100,00	G 100,00
Grèce		
REDOUTE HELLAS	G 100,00	Création
Hong Kong		
REDCATS ASIA	G 100,00	G 100,00
Norvège		
ELLOS HOLDING AS	G 100,00	G 100,00
ELLOS KONTO A/S	G 100,00	G 100,00
JOTEX NORGE AS (ex JOTEX NORWAY AS)	G 100,00	G 100,00
REDCATS AS (ex ELLOS AS)	G 100,00	G 100,00
REDOUTE NORGE AS	G 100,00	Création
Portugal		
REDOUTE PORTUGAL	G 100,00	G 100,00
VERTBAUDET PORTUGAL	G 100,00	G 100,00
Suède		
ALVSREDS POSTORDER AB	G 100,00	G 100,00
ELLOS AB	G 100,00	G 100,00
ELLOS GRUPPEN AB	Fusion	G 100,00
JOTEX AB HOLDING COMPANY	G 100,00	G 100,00
JOTEX SVERIDGE 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 JP AB	Fusion	G 100,00
REDCATS FINANS AB (ex FINAREF KONTO AB)	G 100,00	G 100,00
REDCATS TREASURY AB (ex FINAREF NORDIC HOLDING AB)	Fusion	G 100,00
REDCATS INVEST (ex FINAREF INVEST AB)	Fusion	G 100,00
OY MOBINA AB	G 100,00	G 100,00
VARNAMO INKASSO	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
Turquie		
REDCATS TURKEY	G 99,50	G 100,00
États-Unis		
REDCATS USA, INC. (ex 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

Sociétés	% d'intérêt	
	2005	2004
ORCANTA		
ORCANTA	G 100,00	G 100,00
CFAO		
CFAO	G 99,93	G 99,93
France		
CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE	G 73,22	G 73,19
COTAFI	G 100,00	G 100,00
CYCLEX	G 99,99	G 99,99
DEPHI	G 99,67	G 99,67
DOMAFI	G 100,00	G 100,00
EPDIS	G 99,68	G 99,67
EURAPHARMA	G 99,68	G 99,68
GEREFI	G 100,00	G 100,00
HOLDEFI	E 24,27	E 35,00
HOLDINTER	G 100,00	G 100,00
SECA	G 99,68	G 99,68
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
Grande-Bretagne		
EURAFRIC TRADING	G 100,00	G 100,00
MASSILIA HOLDING	G 100,00	G 100,00
Suisse		
EURALAB	G 99,68	G 99,68
DOM-TOM		
CMM (La Réunion)	G 98,02	G 98,02
CMM UD (La Réunion)	E 45,00	E 45,00
LABOREX SAINT MARTIN (Les Antilles)	G 63,10	G 99,68
LOCAUTO (La Nouvelle Calédonie)	G 48,99	G 99,98
MENARD FRERES (La Nouvelle Calédonie)	G 99,98	G 99,98
NCCIE (La Guyane)	G 100,00	G 100,00
O.C.D.P. (La Nouvelle Calédonie)	E 33,11	E 33,11
SEIGNEURIE OCEAN INDIEN (La Réunion)	E 49,00	E 49,00
SOCIÉTÉ METO SA (La Nouvelle Calédonie)	G 50,00	G 50,00
SOCIÉTÉ PHARMACEUTIQUE DES CARAIBES (Les Antilles)	G 78,10	G 99,68
SOREDIP (La Réunion)	G 67,80	G 67,79
SPA (Les Antilles)	G 46,13	G 43,13
SPG (La Guyane)	G 57,66	G 57,26
TAHITI PHARM (La Polynésie française)	G 93,66	G 93,66
Algérie		
ALBM	G 75,00	G 75,00
DIAMAL	G 60,00	G 60,00
Bénin		
PROMOPHARMA	G 50,27	G 50,27
SOBEPAT	G 88,56	G 88,56

Burkina Faso

CICA BURKINA	G 73,09	G 73,09
LABOREX BURKINA	G 85,31	G 85,64
LIPTINFOR	G 99,99	G 99,99
SIFA	G 58,71	G 58,71

Cameroun

CAMI	G 67,49	G 67,49
CEP	E 24,19	E 24,19
COMETAL	E 50,00	E 50,00
ICRAFON	G 52,23	G 52,23
LABOREX CAMEROUN	G 65,65	G 65,63
SOCADA	G 100,00	G 100,00
SOCCA	Cession	E 27,09
SOPHITEK	G 85,10	G 85,10
SUPERDOLL	E 45,00	E 45,00

République centrafricaine

CFAO CENTRAFRIQUE	G 100,00	G 100,00
-------------------	----------	----------

Congo

CFAO CONGO	G 100,00	G 100,00
LABOREX CONGO	G 72,94	G 71,46
LES BRASSERIES DU CONGO	G 50,00	G 50,00

Côte-d'Ivoire

CFAO CÔTE-D'IVOIRE	G 96,38	G 96,38
CIDP	G 100,00	G 100,00
COMPAGNIE PHARMACEUTIQUE ET MÉDICALE	G 56,96	G 56,96
MAC	Cession	G 89,78
MIPA	G 99,98	G 99,98
SAFCA	Cession	E 23,85
SARI	G 89,77	G 89,77
TECHNOLOGIE CÔTE-D'IVOIRE LTD	G 96,38	G 96,38

Égypte

IBN SINA LABOREX	G 68,14	G 66,46
SICEP	E 30,77	E 30,77

Gabon

CFAO GABON	G 96,87	G 96,87
PHARMAGABON	G 54,73	G 55,14
SOGACA	Cession	E 46,04
SPLV	G 100,00	G 100,00
TECHNOLOGIE GABON LTD	G 99,99	G 99,99

Gambie

CFAO GAMBIA	G 78,99	G 78,95
-------------	---------	---------

Ghana

CFAO GHANA	G 88,21	G 88,21
PENS & PLASTICS	G 100,00	G 100,00

Guinée-Bissau

LABOREX GUINÉE	G 81,85	G 81,85
----------------	---------	---------

Guinée équatoriale

SEGAMI	G 100,00	G 100,00
--------	----------	----------

Sociétés	% d'intérêt	
	2005	2004
Kenya		
DT DOBIE KENYA	G 100,00	G 100,00
EPDIS KENYA Limited	G 99,68	G 99,68
HOWSE AND MCGEORGE LABOREX	G 99,68	G 99,68
TRIDECON	G 100,00	G 100,00
Malawi		
CFAO MALAWI LIMITED	G 99,99	G 99,99
Mali		
COPREXIM INTERNATIONALE	G 95,58	G 95,58
DIAMA	G 90,00	G 90,00
IMACY	G 100,00	G 100,00
LABOREX MALI	G 54,44	G 54,44
Maroc		
COMAMUSSY	G 84,20	G 84,20
DAF INDUSTRIE	G 100,00	Acquisition
DIMAC	G 99,91	G 99,91
FANTASIA	G 84,20	G 84,20
INTER MOTORS	G 100,00	G 100,00
MUSSY BOIS	G 84,19	G 84,19
MANORBOIS	G 84,20	G 84,20
SUD PARTICIPATIONS	G 84,20	G 84,20
Niger		
CFAO NIGER	G 99,85	G 99,85
CENTRALPHARM	G 50,43	G 50,43
Nigeria		
GROUPE CFAO NIGERIA	G 65,33	G 65,33
République démocratique du Congo		
AFRIMA	G 100,00	G 100,00
AFRIMTRANSIT	G 99,00	G 99,00
AUTO ONE	G 100,00	G 100,00
Sénégal		
CFAO SÉNÉGAL	G 84,94	G 84,94
LABOREX SÉNÉGAL	G 58,40	G 58,18
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
Tchad		
CFAO MOTORS TCHAD (ex SOCOA TCHAD)	G 97,70	G 99,00
LABOREX TCHAD	G 67,30	G 69,79
TCHAMI	Fusion	G 96,25
Togo		
CFAO CICA TOGO	G 69,72	G 69,72
STOCA	E 27,22	E 37,46
Ouganda		
HOWSE ANS MC GEORGE UGANDA	G 99,68	G 99,68
Zambie		
CFAO ZAMBIA	G 100,00	G 100,00

Ile Maurice

CAPSTONE	G 100,00	G 100,00
IMC	G 100,00	G 100,00
MASCAREIGNE DE PARTICIPATION	E 48,99	E 48,99

Madagascar

AUSTRAL AUTO	E 48,98	E 48,79
NAUTIC ILES	E 24,01	E 24,88
SICAM	E 27,39	E 27,39
SIGM	E 49,00	E 48,93
SIRH	E 48,88	E 48,98
SOCIMEX	E 48,79	E 49,00
SOMADA	E 27,43	E 27,44
SOMAPHAR	G 88,86	G 88,86
SME	E 48,50	E 48,50

DIVERS

France		
KADÉOS	G 99,99	G 99,99

États-Unis

MOBILEPLANET	Cession	G 100,00
--------------	---------	----------

HOLDINGS & AUTRES

France		
BUYCO	G 100,00	G 100,00
CAUMARTIN PARTICIPATIONS	G 100,00	G 100,00
CFP	G 100,00	G 100,00
CONSEIL ET ASSISTANCE	G 100,00	G 100,00
DISCODIS	G 100,00	G 100,00
FINANCIÈRE MAROTHI	G 100,00	G 100,00
GECCA	G 100,00	G 100,00
LOCUTION	G 100,00	G 100,00
MANAGECO	G 100,00	G 100,00
PPR FINANCE	G 100,00	G 100,00
PPR INTERACTIVE	G 100,00	G 100,00
PPR PURCHASING	G 100,00	G 100,00
SAPARDIS	G 100,00	G 100,00
SAPRODIS	G 100,00	G 100,00
SFGM	G 100,00	G 100,00
Italie		
REXCOURTA SPA	G 100,00	G 100,00
Luxembourg		
PPR INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS REASSURANCE	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

Rapport des Commissaires aux comptes

sur les comptes consolidés (exercice clos le 31 décembre 2005)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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 PPR SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2005, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes. Ces comptes ont été préparés pour la première fois conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Ils comprennent à titre comparatif les données relatives à l'exercice 2004 retraitées selon les mêmes règles à l'exception des normes IAS 32 et IAS 39 qui, conformément à l'option offerte par la norme IFRS 1, ne sont appliquées par la société qu'à compter du 1^{er} janvier 2005.

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 de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification des appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société procède annuellement à un test de dépréciation des goodwill et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 2.7. aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées.

Votre société constitue des provisions telles que décrit en note 2.15. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir les calculs effectués par la société et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

La note 2.16 précise les modalités d'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi, autres avantages à long terme et indemnités de fin de contrat de travail. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la note 26 aux états financiers fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Vérification spécifique

Par ailleurs, nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 9 mars 2006
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

Comptes sociaux

Bilan de la société mère Aux 31 décembre 2005, 2004 et 2003

ACTIF			
(en millions d'euros)	2005	2004	2003
Actif immobilisé			
Immobilisations financières ⁽¹⁾	7 849,5	7 903,9	5 806,3
Dépréciations	(21,9)	(38,4)	(158,5)
	7 827,6	7 865,5	5 647,8
Autres immobilisations	19,8	19,7	14,5
Dépréciations et amortissements	(13,1)	(12,5)	(10,7)
	6,7	7,2	3,8
Total de l'actif immobilisé	7 834,3	7 872,7	5 651,6
Actif circulant			
Créances ⁽²⁾⁽³⁾	313,9	198,7	180,8
Valeurs mobilières de placement	64,3	345,8	372,7
Disponibilités	714,7	732,0	2 754,4
Total de l'actif circulant	1 092,9	1 276,5	3 307,9
Total de l'actif	8 927,2	9 149,2	8 959,5
⁽¹⁾ Dont à moins d'un an :	13,8	0,4	0,4
⁽²⁾ Dont à plus d'un an :	15,9		82,2
⁽³⁾ Dont concernant les entreprises liées :	181,5	29,5	63,6
PASSIF			
(en millions d'euros)	2005	2004	2003
Capitaux propres			
Capital	481,8	489,7	489,6
Primes d'émission, de fusion, d'apport	1 635,7	1 789,6	1 788,3
Réserves et report à nouveau	2 267,5	2 014,2	821,1
Résultat de l'exercice	506,8	559,5	1 476,6
Total des capitaux propres	4 891,8	4 853,0	4 575,6
Provisions	80,5	144,1	139,8
Dettes			
Dettes financières ⁽¹⁾	3 718,9	3 971,5	3 863,7
Autres dettes ⁽²⁾⁽³⁾	236,0	180,6	380,4
	3 954,9	4 152,1	4 244,1
Total du passif	8 927,2	9 149,2	8 959,5
⁽¹⁾ Dont à plus d'un an :	3 478,7	3 303,7	2 468,9
⁽²⁾ Dont à plus d'un an :	3,8	1,3	1,6
⁽³⁾ Dont concernant les entreprises liées :	44,3	49,2	51,2

Compte de résultat et tableau des flux de trésorerie de la société mère

Pour les exercices clos les 31 décembre 2005, 2004 et 2003

Compte de résultat

(en millions d'euros)	2005	2004	2003
Produits d'exploitation	50,2	42,4	37,3
Charges d'exploitation	(64,1)	(64,0)	(56,1)
Résultat d'exploitation	(13,9)	(21,6)	(18,8)
Résultat financier	348,1	428,5	606,7
Résultat courant avant impôt	334,2	406,9	587,9
Résultat exceptionnel	37,3	70,7	964,0
Impôt et participation des salariés	135,3	81,9	(75,3)
Résultat net de l'exercice	506,8	559,5	1 476,6

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2005	2004	2003
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	186,3	354,0	740,6
(Acquisitions) / Cessions d'immobilisations opérationnelles	2,0	(3,4)	9,5
Variation nette des prêts à long et moyen terme	-	-	-
Variation des immobilisations financières	(27,4)	(2 096,6)	2 068,8
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	(25,4)	(2 100,0)	2 078,3
Variations nettes des dettes financières	(161,0)	(20,8)	(3 234,2)
Augmentations de capital	0,6	1,4	0,4
Exit Tax	-	(5,0)	-
Dividendes versés par PPR	(299,3)	(278,9)	(266,6)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	(459,7)	(303,3)	(3 500,4)
Variation de la trésorerie débitrice	(298,8)	(2 049,3)	(681,5)
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	1 077,8	3 127,1	3 808,6
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	779,0	1 077,8	3 127,1

Variation des capitaux propres de la société mère

(en millions d'euros) (avant affectation du résultat)	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission, fusion, etc.	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2003	122 406 980	489,6	1 788,3	821,1	1 476,6	4 575,6
Affectation résultat 2003				1 476,6	(1 476,6)	
Dividendes versés				(278,9)		(278,9)
Levée de stock-options	27 500	0,1	1,3			1,4
Variations des provisions réglementées				0,4		0,4
Exit Tax				(5,0)		(5,0)
Résultat 2004					559,5	559,5
Au 31 décembre 2004	122 434 480	489,7	1 789,6	2 014,2	559,5	4 853,0
Affectation résultat 2004				559,5	(559,5)	
Dividendes versés				(299,3)		(299,3)
Annulation 2 000 000 titres	(2 000 000)	(8,0)	(154,5)			(162,5)
Levée de stock-options	13 750	0,1	0,5			0,6
Variations des provisions réglementées			0,2			0,2
Provision pour indemnités fin de carrière ⁽¹⁾				(7,0)		(7,0)
Résultat 2005					506,8	506,8
Au 31 décembre 2005	120 448 230	481,8	1 635,8	2 267,4	506,8	4 891,8

⁽¹⁾ En date du 22 juillet 2004, le CNC a autorisé les sociétés françaises à transférer en capitaux propres leurs écarts actuariels non amortis relatifs aux indemnités de fin de carrière. Ce traitement dérogatoire appliqué aux écarts actuariels existant au 1^{er} janvier 2005 permet de résorber la différence entre la provision comptable IFRS et la provision précédemment enregistrée dans les comptes sociaux.

Annexe comptable

1. Faits marquants de l'exercice

Au cours de l'exercice, PPR :

- a annulé le 30 mars 2005, 2 000 000 actions pour un montant global de 162 460 000 d'euros ; le capital a ainsi diminué de 8 000 000 d'euros et le solde 154 460 000 d'euros a été imputé sur le poste « Prime de fusion » ;
- a mis en place en mars 2005 un crédit syndiqué revolving de 2 750 millions d'euros afin de refinancer le crédit revolving syndiqué de 2 500 millions d'euros mis en place en octobre 2002 et le crédit revolving syndiqué de 715 millions d'euros mis en place en mai 2004. Ce nouveau crédit d'une maturité de cinq ans est assorti de deux possibilités d'extension de la maturité d'un an, au terme de la première et de la seconde année ;
- a émis le 29 juin 2005, un emprunt obligataire de 300 millions d'euros (300 000 obligations de 1 000 euros de valeur nominale) à échéance du 29 janvier 2013 portant coupon à 4 %. Cette opération a été mise en place dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Note).

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 et aux nouvelles règles comptables relatives aux actifs CRC n° 2002-10 modifié par le règlement CRC n° 2003-07 et règlement CRC n° 2004-06. L'application de ces nouveaux règlements n'a pas eu d'impact sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2005.

La société a, en outre, saisi l'opportunité de l'application aux comptes consolidés des normes comptables internationales (IFRS) pour harmoniser les méthodes comptables utilisées pour l'établissement de ses comptes sociaux avec les méthodes retenues par les normes

internationales dès lors qu'un tel changement est compatible avec la réglementation française applicable aux comptes sociaux : tel est en particulier le cas des méthodes de comptabilisation et d'évaluation des engagements sociaux, ainsi que du mode de présentation des intérêts courus non échus sur les dettes financières.

L'effet de la première application de la méthode préférentielle sur la comptabilisation des engagements sociaux a été comptabilisé dans le poste « Report à nouveau » au 1^{er} janvier 2005 conformément à la recommandation 2003-R.01 du Conseil National de la Comptabilité en date du 1^{er} avril 2003 et au communiqué du Conseil National de la Comptabilité du 22 juillet 2004 relatif aux engagements de retraites et avantages similaires. L'effet au 1^{er} janvier 2005 relevant de ce changement de méthode s'est élevé à 7 millions d'euros.

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.

À 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 dépréciation 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 dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la société.

Les actions propres rachetées par PPR et non explicitement affectées dès l'origine aux salariés, sont classées en autres titres immobilisés.

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Une 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 PPR 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.

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Une dépréciation est constituée si ce cours est inférieur à la valeur comptable.

Autres actions

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une dépréciation est constituée si le cours à la clôture est inférieur à leur 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 ».

À 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 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'emprunts 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.

2.4. Avantage du personnel

Les engagements de retraite et d'indemnités de fin de carrière sont comptabilisés en provision pour leur totalité.

3. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Redevances Groupe	39,9	32,4
Revenus des immeubles donnés en location	8,6	8,0
Frais de personnel	(16,1)	(15,6)
Achats et charges externes et impôts et taxes	(42,6)	(45,6)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(4,5)	(1,9)
Autres produits et charges	0,8	1,1
Total	(13,9)	(21,6)

4. Résultat financier

Le résultat financier de la société mère s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Frais financiers nets	(135,1)	(113,3)
Charges et intérêts sur endettement hors groupe	(151,7)	(147,6)
Intérêts sur comptes courants intragroupes	16,6	34,3
Produits et charges sur immobilisations financières	483,2	541,8
Dividendes reçus	483,2	541,8
Total	348,1	428,5

Dont concernant les entreprises liées :

- Intérêts sur comptes courants intragroupe	16,6	34,3
- Dividendes reçus	483,2	541,8

5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de la société mère s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	3,3	
Résultat sur cessions de titres de participation, dépréciation et opérations connexes	57,4	73,1
Résultat sur actif	60,7	73,1
Coûts des litiges, contentieux et restructuration	(20,9)	0,1
Autres produits / (charges) exceptionnels	(2,5)	(2,5)
Total	37,3	70,7

6. Impôt sur les bénéfices – Participation des salariés

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Impôt	(126,3)	(24,2)
Boni d'intégration fiscale	245,5	107,4
Reprise provision déficits à rendre	17,4	-
Impôt sur les bénéfices	136,6	83,2
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(1,3)	(1,3)
Total	135,3	81,9

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1^{er} janvier 1988, PPR 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 111 sociétés en 2005 contre 116 en 2004. 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 PPR société mère du groupe intégré.

7. Immobilisations financières nettes

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres titres immobilisés	Prêts	Autres	Total
Au 31 décembre 2004	7 839,6	24,0	0,7	1,2	7 865,5
Augmentations					
Acquisitions titres GUCCI	5,5				5,5
Souscription augmentation capital MP EUROPE	5,6				5,6
Souscription augmentation capital PPR INTERACTIVE	6,4				6,4
Souscription augmentation capital SAPARDIS	1,3				1,3
Souscription augmentation capital TEAMTEL	0,3				0,3
Prêts organismes collecteurs			0,1		0,1
Diminutions					
Cession titres PPR INTERACTIVE	(29,3)				(29,3)
Cession titres TEAMTEL	(6,2)				(6,2)
Dépréciation titres MP EUROPE	(5,4)				(5,4)
Dépréciation titres PPR ASIA	(2,0)				(2,0)
Dépréciation titres PPR Luxembourg	(4,6)				(4,6)
Garantie locative				(0,3)	(0,3)
Actions propres ⁽¹⁾					
Acquisitions en voie d'annulation		11,4			11,4
Acquisitions contrat de liquidité		2,4			2,4
Dépréciation contrat de liquidité		(0,1)			(0,1)
Cessions		(51,6)			(51,6)
Reprise suite cessions		28,6			28,6
Au 31 décembre 2005	7 811,2	14,7	0,8	0,9	7 827,6

⁽¹⁾ Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

Dont concernant les entreprises liées :

- 2004	7 839,6	-	-	-	7 839,6
- 2005	7 811,2	-	-	-	7 811,2

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 2004	8,3	0,5	10,8	19,6
Acquisitions	0,2		1,2	1,4
Cessions	(1,1)		(0,2)	(1,3)
Virement de poste			0,1	0,1
31 décembre 2005	7,4	0,5	11,9	19,8
Amortissements et provisions				
31 décembre 2004	(5,7)	(0,4)	(6,3)	(12,4)
Dotations	(0,5)		(1,4)	(1,9)
Cessions	0,9		0,1	1,0
Reprise dépréciation Dehodencq	0,2			0,2
31 décembre 2005	(5,1)	(0,4)	(7,6)	(13,1)
Valeurs nettes				
31 décembre 2004	2,6	0,1	4,5	7,2
31 décembre 2005	2,3	0,1	4,3	6,7

9. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Actions propres ⁽¹⁾		509,4
Dépréciation		(163,6)
Titres cotés	64,3	
Valeurs mobilières de placement	64,3	345,8
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,4	46,3
Comptes courants de trésorerie débiteurs	712,6	684,3
Intérêts sur comptes courants de trésorerie débiteurs	1,7	1,4
Disponibilités	714,7	732,0
Trésorerie débitrice	779,0	1 077,8

⁽¹⁾ Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

Dont concernant les entreprises liées :

- Comptes courants de trésorerie débiteurs 714,3 685,7

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)	31/12/2005	31/12/2004
Réserve légale	49,0	49,0
Réserves réglementées	1 293,6	1 493,6
Autres réserves	240,3	45,3
Réserves	1 582,9	1 587,9
Report à nouveau	681,3	423,2
Écarts de réévaluation	0,2	0,2
Provisions réglementées	3,1	2,9
Total	2 267,5	2 014,2

11. Provisions

(en millions d'euros)	Au 01/01/2005	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 31/12/2005
Provisions pour litiges avec administrations	27,4		1,6	15,0	10,8
Provisions litiges avec tiers	31,9	1,7	17,7	7,5	8,4
Provisions risques filiales	60,4	0,9	43,2	6,0	12,1
Provisions IFC et assimilés ⁽¹⁾	16,8	2,3		0,3	18,8
Autres provisions	14,6	15,8			30,4
Provisions	151,1	20,7	62,5	28,8	80,5

⁽¹⁾ Le solde au 1^{er} janvier 2005 inclut l'effet du changement de méthode lié à l'application de la méthode préférentielle à hauteur de 7 millions d'euros.

12. Dettes financières

Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Échéance	31/12/2005	31/12/2004
Emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) ⁽¹⁾	Fixe 1,50 %	08/11/2001	Swap taux variable Euribor 1 mois à hauteur de 149 M€	01/01/2007	149,2	149,2
Emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) ⁽²⁾	Fixe 2,50 %	21/05/2003	-	01/01/2008	1 079,5	1 079,5
Emprunt obligataire ⁽³⁾	Fixe 5,00 %	23/07/2003	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 M€	23/01/2009	750,0	750,0
Emprunt obligataire ⁽⁴⁾	Fixe 5,25 %	29/03/2004	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 M€	29/03/2011	800,0	800,0
Emprunt obligataire ⁽⁵⁾	Variable Euribor 3 mois + 0,50 %	22/10/2004	-	22/10/2007	400,0	400,0
Emprunt obligataire ⁽⁶⁾	Fixe 4,00 %	29/06/2005	-	29/01/2013	300,0	-

⁽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 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.

Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion : 1,5 %.

Le solde au 31/12/2005 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,

- le remboursement anticipé, après exercice du Put Investisseur en 2004 de 86 603 obligations pour 14 072 987,50 euros.

⁽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 91,14 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 %.

⁽³⁾ **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.

⁽⁴⁾ **Prix d'émission** : emprunt obligataire, représenté par 800 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 29 mars 2004 pour 650 000 obligations et abondé le 23 juillet 2004 pour 150 000 obligations portant ainsi l'émission à 800 000 obligations.

Remboursement : en totalité le 29 mars 2011.

⁽⁵⁾ **Prix d'émission** : emprunt obligataire émis le 22 octobre 2004, représenté par 400 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 22 octobre 2007.

⁽⁶⁾ **Prix d'émission** : emprunt obligataire émis le 29 juin 2005, représenté par 300 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 29 janvier 2013.

Autres emprunts :

PPR a contracté le 6 février 2004 un emprunt remboursable en actions PPR représenté par 1 168 224 titres de 107 euros nominal ou en numéraire au gré de PPR et ayant pour échéance le 6 février 2006. Cette opération a été mise en place pour un montant de 125 millions d'euros sur la base d'un taux fixe de 2,6130 %. Cet emprunt a fait l'objet d'une couverture de taux indexée sur un référent variable Euribor 3 mois pour la totalité.

12.1. Analyse par catégorie de dettes

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Emprunts obligataires convertibles	1 228,7	1 228,7
Intérêts sur emprunts obligataires convertibles	29,2	29,2
Emprunts obligataires	2 250,0	2 254,9
Intérêts sur emprunts obligataires	75,4	78,8
Emprunt obligataire indexé		199,1
Emprunt ABN-AMRO	125,0	125,0
Intérêts sur emprunt ABN-AMRO	2,9	2,9
Emprunt court terme Crédit Agricole IDF		50,0
Intérêts sur emprunt court terme Crédit Agricole IDF		0,1
Concours bancaires courants	4,0	2,8
Agent de change	3,2	
Dettes bancaires et assimilées	3 718,4	3 971,5
Comptes courants de trésorerie	0,5	-
Total	3 718,9	3 971,5

Dont concernant les entreprises liées :

- Comptes courants de trésorerie créditeurs 0,5 -

Aux 31 décembre 2005 et 2004, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

12.2. Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
À moins d'un an	240,2	667,8
À plus d'un an et à moins de cinq ans	2 378,7	2 503,7
À plus de cinq ans	1 100,0	800,0
Total	3 718,9	3 971,5

12.3. Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Dettes financières	3 718,9	3 971,5
Valeurs mobilières de placement	(64,3)	(345,8)
Disponibilités	(714,7)	(732,0)
Endettement financier net	2 939,9	2 893,7

12.4. Information sur les taux d'intérêts

	31/12/2005	31/12/2004
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	3,91 %	4,21 %
% dettes moyennes à taux fixe	56 %	70 %
% dettes moyennes à taux variable	44 %	30 %

La baisse du taux d'intérêt moyen de 2005 par rapport à 2004 s'explique notamment par une contribution au résultat des dettes moyennes à taux variable plus élevée en 2005 qu'en 2004 permettant ainsi de réduire l'impact des émissions obligataires émises à taux fixe n'ayant fait l'objet que d'une couverture partielle de taux d'intérêt.

13 Engagements hors bilan

13.1. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

PPR utilise pour la gestion du risque de fluctuation du cours de bourse des instruments optionnels dont les encours sont les suivants :

	31/12/2005	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà	31/12/2004
Achat d'options d'achats de titres PPR								
Nombre d'actions	4 310 546			3 265 125	344 050	79 180	622 191	1 040 998
Engagement maximum de PPR en millions d'euros	468,0			287,2	64,0	16,3	100,5	195,7

Au 31 décembre 2005, l'encours de ces options d'achat se décompose de la façon suivante :

- 1 040 998 options d'achat, mises en place en septembre 2004, afin de permettre à PPR de remettre des titres à l'exercice des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés ;
- 269 548 options d'achat, mises en place en août 2005, afin de gérer partiellement l'exercice des plans de souscription d'actions attribués aux salariés ;
- 3 000 000 options d'achat, mises en place en juin 2005, en couverture partielle du risque de conversion de l'OCEANE émise en 2003 à maturité janvier 2008 et dont le nombre de titres sous-jacent s'élève à 12 500 000 titres.

Au cours de l'action en date de clôture, la majeure partie des options mises en place en 2004 et 2005 pour couvrir les plans destinés aux salariés était « en dehors de la monnaie » donc non exerçables. Leur valeur comptable était non significative en date de clôture.

Au cours de l'action en date de clôture, les 3 000 000 d'options mises en place en juin 2005 étaient « dans la monnaie » et avaient, à ce titre, une valeur de marché supérieure à leur valeur comptable.

13.2. Instruments financiers de couverture de taux

(en millions d'euros)	31/12/2005	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà	31/12/2004
Swaps prêteurs « taux fixe »	1 424,2	125,0	149,2	0,0	500,0	0,0	650,0	1 835,8

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, PPR a mis en place des swaps de taux d'intérêts adossés aux différents emprunts émis :

- 1 - Emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance janvier 2007, swappé à hauteur de 149,2 millions d'euros contre Euribor 1 mois.
- 2 - Emprunt obligataire à échéance janvier 2009, swappé partiellement à hauteur de 500 millions d'euros contre Euribor 3 mois.
- 3 - Emprunt obligataire à échéance mars 2011, swappé partiellement à hauteur de 650 millions d'euros contre Euribor 3 mois.
- 4 - Emprunt obligataire échangeable privé à échéance février 2006, swappé en totalité pour 125 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.

13.3. Autres engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31/12/2005	31/12/2004
Avals et cautions en faveur :		
des entreprises liées	-	-
des tiers hors groupe	0,8	0,8
Avals et cautions	0,8	0,8
Sûretés réelles en faveur :		
de filiales	-	-
de tiers	-	-

Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2005

(en milliers d'euros)

		Capital	Capitaux propres hors capital et résultat	Quote-part du capital détenu
I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS				
A - Filiales (détenues à + 50 %)				
CAUMARTIN PARTICIPATIONS	10, avenue Hoche – 75008 Paris	6 132	74 842	100
CONFORAMA HOLDING	80, boulevard du Mandinet à Lognes 77432 Marne-la-vallée	73 805	257 605	93
CLUB DE DÉVELOPPEMENT PPR	10, avenue Hoche – 75008 Paris	4 460	235	60
DISCODIS	10, avenue Hoche – 75008 Paris	153 567	22 003	100
FINANCIÈRE MAROTHI	10, avenue Hoche – 75008 Paris	388 457	2 004 551	100
France PRINTEMPS	102, rue de Provence – 75009 Paris	56 047	131 386	97
REDCATS	110 rue de Blanchemaille – 59 100 Roubaix	61 300	311 103	100
SAPRODIS	10, avenue Hoche – 75008 Paris	619 798	142 613	82
SFGM	10, avenue Hoche – 75008 Paris	4 500	5 616	100
B - Participations (détenues à - 50 %)				
GUCCI GROUP NV	The Rembrandt tower Amstelplain 1096 ha Amsterdam-Netherlands	108 246	3 081 432	33
II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX				
A - Filiales non reprises au paragraphe I				
a) Filiales françaises (ensemble)				
b) Filiales étrangères				
- PPR Luxembourg	25, route d'Esch – Luxembourg			
- Au Printemps Réassurances	19, rue de Bitbourg – Luxembourg			
- Autres (ensemble)				
B - Participations non reprises au paragraphe I				
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)				
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)				
Total				

Informations financières

Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaire HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Observations
Brut	Net						
82 348	82 348				31 003	28 027	
252 348	252 348			11 197	142 014	58 550	
9 147	2 925				81		
299 735	299 735				38 333	143 969	
2 685 468	2 685 468				(39 825)		
132 446	132 446			878 123	(3 099)	7 502	
1 232 510	1 232 510			34 008	113 956	86 997	
568 830	568 830				493 829	5 767	
7 313	7 313				37	30	Écart de réévaluation + 180
2 514 243	2 514 243			33 544	249 253	148 207	
19 343	12 051					4 185	
14 416	9 803						
10 188	10 188						
1 968	0						
295	295					15	
757	757					0	
7 831 355	7 811 260						

Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2005

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	182 991	100,00	2 745,6		2 745,6
CAUMARTIN PARTICIPATIONS	875 750	99,98	82 348,4		82 348,4
CLUB DE DÉVELOPPEMENT PPR	599 994	60,00	9 146,9	6 222,0	2 924,9
CONFORAMA HOLDING	4 284 632	92,89	252 348,2		252 348,2
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
FRANCE PRINTEMPS	3 589 667	97,35	132 446,1		132 446,1
GECCA	995	99,50	1 036,6		1 036,6
KADÉOS	30 000	33,33	292,5		292,5
LOCUTION	2 990	99,67	45,6		45,6
MELITTE	2 994	99,80	45,6		45,6
MP EUROPE	386 100	99,00	5 793,9	5 564,6	229,3
PPR	149 514	0,12	13 780,2	63,7	13 716,5
PPR FINANCE	9 990	99,90	152,3		152,3
PRODISTR	14 994	99,96	228,6		228,6
PPR PURCHASING	787 500	70,00	3 161,2		3 161,2
REDCATS	400 626	99,99	1 232 509,7		1 232 509,7
SAPARDIS	630 001	100,00	4 005,6	38,0	3 967,6
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
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			5,8		5,8
3 - Autres sociétés de services, immobilières et diverses					
SICAV AGF			64 273,5		64 273,5
Divers			1 369,3	380,8	988,5
4 - Titres de sociétés étrangères					
GUCCI GROUP NV	35 030 668	33,01	2 514 243,2		2 514 243,2
Divers			27 498,8	6 750,4	20 748,4
Total			7 910 947,4	20 709,3	7 890 238,1

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).

Le 21 mars 2005, le Conseil de surveillance a nommé Monsieur François-Henri Pinault en qualité de Président du Directoire à la suite du départ du Groupe de Monsieur Serge Weinberg. L'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 a adopté un mode de gestion par un Conseil d'administration et a nommé neuf administrateurs, tous anciens membres du Conseil de surveillance pour des mandats de quatre ans. Le Conseil d'administration tenu à l'issue de cette Assemblée a nommé Monsieur François-Henri Pinault en qualité de Président du Conseil d'administration et Directeur général de la Société.

Changement dans les règles et méthodes comptables

Votre Société a saisi l'opportunité de l'application aux comptes consolidés des normes comptables internationales (IFRS) pour harmoniser les méthodes comptables utilisées pour l'établissement de ses comptes sociaux avec les méthodes retenues pour les normes internationales dès lors qu'un tel changement est compatible avec la réglementation française applicable aux comptes sociaux : tel est en particulier le cas des méthodes de comptabilisation et d'évaluation des engagements sociaux, ainsi que du mode de présentation des intérêts courus non échus sur les dettes financières.

L'effet au 1^{er} janvier 2005 des ajustements relevant de ce changement de méthode s'est élevé à 7 millions d'euros.

Activité financière

Votre Société a émis un nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance du 29 janvier 2013 dans le cadre de son programme EMTN (Euro Medium Term Note) destiné à allonger la maturité de sa dette et à diversifier la nature de ses ressources de financement. Cet emprunt est noté « BBB- » par l'agence Standard & Poor's, perspective stable. Par une mise à jour en date du 23 décembre 2005, le programme EMTN a été mis en conformité avec la Directive européenne Prospectus ; le montant du programme a par ailleurs été porté de 3 milliards d'euros à 4 milliards d'euros en mars 2006.

PPR a également mis en place en mars 2005 un crédit syndiqué revolving de 2 750 millions d'euros afin de refinancer le crédit revolving syndiqué de 2 500 millions d'euros mis en place en octobre 2002 et le crédit revolving syndiqué de 715 millions d'euros mis en place en mai 2004. Ce nouveau crédit d'une maturité de cinq ans est assorti de deux possibilités d'extension de la maturité d'un an, au terme de la première et de la seconde année.

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 - 13,9 millions d'euros en 2005 contre - 21,6 millions d'euros l'exercice précédent.

Le résultat financier s'élève à 348,1 millions d'euros contre 428,5 millions d'euros l'exercice précédent. Il prend en compte les dividendes reçus des filiales et les charges liées au financement de la dette.

Le résultat exceptionnel s'établit à 37,3 millions d'euros contre 70,7 millions d'euros en 2004.

Votre Société, société mère de l'intégration fiscale de certaines filiales françaises du Groupe, dégage un boni d'intégration fiscale de 136,6 millions d'euros contre 83,2 millions d'euros l'exercice précédent.

Au total, le résultat net de votre Société ressort à 506,8 millions d'euros contre 559,5 millions d'euros en 2004.

Affectation des résultats

Nous vous proposons la distribution d'un dividende de 2,72 euros par action, qui sera mis en paiement à compter du 2 juin 2006.

L'affectation proposée par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du résultat est la suivante :

(en euros)

Origine	
Report à nouveau	681 347 865,83
Résultat de l'exercice	506 841 468,69
Total montant à affecter	1 188 189 334,52
Affectation	
Dividendes	327 280 507,52
Report à nouveau	860 908 827,00
Total affectation	1 188 189 334,52

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
2003	2,30 euros	1,15 euro	3,45 euros
2004	2,40 euros	1,20 euro	3,60 euros

Année de mise en distribution	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de 50 %
2005	2,52 euros	2,52 euros

Programme de rachat d'actions

Comme lors de l'Assemblée générale du 25 mai 2004, vous avez autorisé la Société, lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2005, à acquérir les actions de votre Société dans la limite de 10 % du capital social.

Le 26 mai 2004, PPR a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de titres. Ce contrat était doté de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et moitié en titres PPR. Le 3 septembre 2004, il a fait l'objet d'une dotation complémentaire de 20 millions d'euros en espèces.

Ce contrat est conforme à la Charte de Déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (A.F.E.I.).

Au cours de l'exercice 2005, PPR a annulé 2 000 000 d'actions de la Société, auparavant classées en titres immobilisés en voie d'annulation.

L'autorisation donnée par l'Assemblée du 19 mai 2005 a été utilisée, à la date d'arrêt des comptes, pour l'acquisition de 2 264 052 actions pour un montant global de 199 513 170 euros au prix moyen de 88,12 euros et pour la cession de 4 612 670 actions pour un montant global de 395 159 221 euros. Toutes les actions ont été cédées dans le cadre du contrat de liquidité sus-mentionné, à l'exception de 2 513 132 actions cédées dans le cadre d'un mandat de cession indépendant et par cession de bloc. A la même date, votre Société détenait 45 000 actions représentant 0,04 % du capital social.

Votre Société a également acquis en juin 2005, 3 000 000 « *calls* » en couverture partielle de l'éventuelle conversion de l'OCEANE émise en 2003 à maturité janvier 2008 pour un engagement de 251 100 000 euros, et en août 2005 394 062 « *calls* » afin de gérer partiellement l'exercice des plans de souscription d'actions attribués aux mandataires et aux salariés du Groupe pour un engagement maximum de 21 171 900 euros. Au 31 décembre 2005, prenant en compte l'exercice de 124 514 « *calls* » l'encours des « *calls* » s'élève à 4 310 546 titres pour un montant maximum d'engagement de 467 949 067 euros.

Le 11 janvier 2006, PPR a annulé 124 514 actions de la Société, auparavant classées en titres immobilisés en voie d'annulation ; ces actions ont été acquises à la suite d'exercice de « *calls* ». À l'exception de ces actions, toutes les actions acquises au cours du programme de rachat autorisé le 19 mai 2005 l'ont été dans le cadre du contrat de liquidité.

Au 31 mars 2006, la Société possédait 10 000 actions autodétenues, représentant 0,01 % du capital social. L'intégralité de ces actions est affectée au contrat de liquidité.

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 :

- d'assurer la liquidité ou d'animer le marché du titre par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnu par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- d'utiliser toute ou partie des actions acquises pour la couverture des plans d'options, plans d'attribution gratuite d'actions et plans d'épargne consentis en faveur des salariés et des mandataires sociaux du Groupe et leur céder ou attribuer des actions dans le cadre des dispositions légales ;
- de 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 ;
- de procéder à l'annulation des actions acquises, en conformité de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 19 mai 2005.

Les acquisitions pourront être effectuées par tous moyens y compris par utilisation d'instruments financiers 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 150 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 1 804 855 650 euros.

L'annulation des actions acquises pourra être effectuée dans le cadre de l'autorisation donnée lors de votre Assemblée générale du 19 mai 2005.

À la date de dépôt du Document de référence, le capital social s'élève à 481 294 864 euros divisé en 120 323 716 actions.

Actions propres

Dans le cadre des autorisations de programme de rachat d'actions, votre Société a acquis, au cours de l'exercice 2005, 2 391 400 actions au cours moyen de 84,25 euros. Elle a cédé 5 254 532 actions pour un cours moyen de transaction de 83,29 euros. Toutes les actions ont été cédées dans le cadre du contrat de liquidité susmentionné, à l'exception de 2 668 132 actions cédées dans le cadre d'un mandat de cession indépendant. Le montant total des frais de négociation s'est élevé à 0,6 million d'euros.

À la clôture de l'exercice, 149 514 actions de 4 euros, représentant 0,12 % du capital, étaient inscrites dans les comptes de votre Société pour un montant net de provision de 13,7 millions d'euros affecté en autres titres immobilisés, dont 124 514 affectées en autres titres en voie d'annulation.

Plans d'options et attribution gratuite d'actions

Votre Société a consenti en 2005 quatre plans d'options de souscription d'actions à des cadres dirigeants du Groupe, portant respectivement sur 25 530 actions au prix de 75,29 euros, 333 750 actions au prix de 78,01 euros, 39 960 actions au prix de 78,97 euros et 20 520 actions au prix de 85,05 euros l'action.

La Société a également mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions en faveur de cadres dirigeants du Groupe concernant 23 133 actions existantes.

Les informations concernant les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et de plans d'attribution gratuite d'actions sont regroupées en annexe « *Éléments juridiques et boursiers – 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 2005 à 481 792 920 euros divisé en 120 448 230 actions de 4 euros chacune.

Le personnel de la Société et de son Groupe détenait dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de Commerce à la clôture de l'exercice, 272 934 actions de 4 euros représentant 0,2 % du capital.

Nous vous rappelons que vous aviez autorisé votre Conseil d'administration, lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 19 mai 2005, 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, bénéfiques ou primes. Votre Conseil d'administration n'a pas usé de ces délégations au cours de l'exercice.

La répartition du capital social et son évolution au cours de l'exercice, figurent dans le chapitre « Éléments juridiques et boursiers – 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 « Éléments juridiques et boursiers – Gouvernement d'entreprise ».

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 (voir la liste des sociétés consolidées).

Prochaine Assemblée générale ordinaire du 23 mai 2006

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 23 mai 2006, il vous sera proposé d'approuver les comptes sociaux et consolidés 2005 ainsi que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 du Code de commerce.

Il vous sera également proposé d'autoriser votre Conseil d'administration à procéder à des rachats d'actions dans le cadre d'un programme de rachat respectant la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers.

Si vous approuvez ces propositions, vous voudrez bien adopter les résolutions qui vous sont présentées.

Les informations concernant la marche des affaires sociales, 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.

Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices

	2001	2002	2003	2004	2005
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	489 577 920	489 577 920	489 627 920	489 737 920	481 792 920
Nombre d'actions ordinaires existantes	122 394 480 ⁽¹⁾	122 394 480	122 406 980	122 434 480	120 448 230
Nombre maximal d'actions futures à créer	10 734 387 ⁽¹⁾	6 221 620	14 843 644	16 354 464	15 465 873
- par conversion d'obligations	10 652 387 ⁽¹⁾	5 307 813	13 504 828	14 586 449	13 418 225
- par exercice d'options de souscription	82 000 ⁽¹⁾	913 807	1 338 816	1 768 015	2 047 648
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	41 611	34 831	29 179	32 365	39 943
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	146 304	608 311	1 223 086	341 368	124 309
Impôt sur les bénéfices (charge) / Boni	116 925	207 573	(74 306)	83 202	136 640
Participation des salariés due au titre de l'exercice	1 288	1 362	960	1 261	1 255
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	161 953	244 391	1 476 590	559 515	506 841
Résultat distribué	281 507	281 507	293 777	308 535	327 281 ⁽²⁾
Données par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	2,14	6,65	9,38	3,46	2,16
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1,32	2,00	12,06	4,57	4,21
Dividende :					
- dividende net attribué à chaque action	2,30	2,30	2,40	2,52	2,72 ⁽²⁾
- revenu global pour chaque action (avoir fiscal à 50 %)	3,45 ⁽³⁾	3,45 ⁽³⁾	3,60 ⁽³⁾	⁽⁴⁾	⁽⁵⁾
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	110	134	133	130	119
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	9 587	11 573	10 998	10 790	11 436
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	4 116	5 862	5 024	4 777	4 887

⁽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 ordinaire du 23 mai 2006.

⁽³⁾ Sous réserve d'un avoir fiscal réduit en fonction de la qualité de chaque bénéficiaire.

⁽⁴⁾ Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est intégralement éligible à l'abattement de 50 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

⁽⁵⁾ Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2005)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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 2005, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société PPR SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, et conformément aux dispositions de l'article L. 232-6 du Code de commerce, nous attirons votre attention sur les changements de méthodes comptables intervenus au cours de l'exercice et décrits à la note 2 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe. Ces changements résultent de l'application des nouvelles règles comptables relatives aux actifs, de la comptabilisation pour la première fois de la totalité des engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière et du changement du mode de présentation des intérêts courus non échus sur les dettes financières.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous nous sommes assurés du bien-fondé des changements des méthodes comptables mentionnés ci-dessus et de la présentation qui en est faite.
- La note 2.1 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières. Nous avons vérifié le caractère approprié 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.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion 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 Conseil d'administration 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 et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 9 mars 2006

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten

264

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (exercice clos le 31 décembre 2005)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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 éventuelle 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 et 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 conclue au cours de l'exercice et visée aux articles L. 225-38 ou 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.

Contrat de conseil avec la banque Calyon

Le Conseil de surveillance du 28 septembre 2004 a autorisé la conclusion d'un contrat de conseil avec la banque Calyon en structuration et services rendus en qualité de « joint book runner » dans le cas où le désengagement partiel ou total du capital de Rexel prendrait la forme notamment d'un placement privé international.

Le budget total alloué à cette mission était composé d'un montant fixe de 5 000 000 d'euros et d'un montant variable calculé en fonction du prix de cession des actions Rexel. Ces honoraires avaient été provisionnés pour 9 500 000 euros (hors taxes) dans les comptes au 31 décembre 2004.

PPR a versé la somme de 9 500 000 euros (hors taxes) au titre de cette convention au cours de l'exercice 2005.

Contrat de conseil avec la banque Rothschild et Compagnie

Le Conseil de surveillance du 28 septembre 2004 a autorisé un contrat de conseil auprès de la banque Rothschild et Compagnie et d'évaluation des offres dans le cas où le désengagement partiel ou total du capital de Rexel s'effectuerait par le biais de cession à des investisseurs.

Le budget total alloué à cette mission était composé d'un montant fixe de 5 000 000 d'euros et d'un montant variable calculé en fonction du prix de cession des actions Rexel. Ces honoraires avaient été provisionnés pour 9 500 000 euros (hors taxes) dans les comptes au 31 décembre 2004.

PPR a versé la somme de 9 500 000 euros (hors taxes) au titre de cette convention au cours de l'exercice 2005.

Contrat de refacturation entre PPR et Rexel concernant l'attribution d'un bonus exceptionnel

Le Conseil de surveillance du 1^{er} septembre 2004 a autorisé l'attribution d'un bonus exceptionnel à certains des dirigeants et salariés cadres de Rexel dans l'éventualité où le groupe PPR viendrait à réaliser, directement ou indirectement, une opération ayant pour effet de réduire sa participation dans Rexel à un niveau égal ou inférieur à 40 % du capital de Rexel. Le versement de ce bonus constitue la contrepartie des efforts déployés par ces bénéficiaires dans le cadre de la préparation des conditions de bonne réalisation de l'opération appréciée dans la perspective de la continuité de développement du Groupe Rexel. À l'issue de la cession de la participation de PPR

dans Rexel, 12 personnes sont bénéficiaires de ce bonus exceptionnel. Dans les comptes clos au 31 décembre 2004, PPR avait comptabilisé un montant de charges de 10 000 000 euros au titre de cette convention.

Le montant des factures comptabilisé par PPR au titre de cette convention en 2005 s'élève à 8 294 668 euros et correspond à 70 % du montant des charges relatives à ces bonus exceptionnels (toutes taxes et charges patronales comprises).

Modifications du contrat de travail du Président du Directoire

Au cours de sa séance du 1^{er} septembre 2004, le Conseil de surveillance a autorisé, après avis favorable de son Comité des rémunérations, des modifications au contrat de travail que Monsieur Serge Weinberg exécute au sein de la société Conseil & Assistance, en cumul avec son mandat social de membre et Président du Directoire de PPR ; ces modifications concernent les dispositions d'indemnisation conventionnelle en cas de départ du Groupe ou de cessation de ses fonctions de Président du Directoire.

Ces nouvelles dispositions contractuelles (effectives au 1^{er} janvier 2005) ont trouvé à s'appliquer à l'occasion du départ du Groupe de Monsieur Weinberg le 21 mars 2005. À cette occasion, la société Conseil & Assistance a versé à Monsieur Weinberg une indemnité contractuelle de départ pour un montant brut de 5 328 946 euros.

Contrat de liquidité avec Rothschild et Compagnie Banque

Au cours de sa séance du 25 mai 2004, le Conseil de surveillance a autorisé, dans le cadre du programme de rachat d'actions, qu'un contrat de liquidité soit conclu avec Rothschild et Compagnie Banque pour remplacer celui en vigueur jusqu'au 3 mai 2004 avec la banque Crédit Lyonnais Securities Europe.

Ce contrat a été doté de 250 000 actions de PPR et de la somme de 40 000 000 euros ; il est conforme à la Charte de déontologie établie par l'AFEI. La commission due au titre de ce contrat pour l'exercice clos le 31 décembre 2005 s'élève à 521 111 euros.

Modifications du régime complémentaire de retraite en faveur des principaux dirigeants du Groupe

Au cours de sa séance du 3 mars 2004, le Conseil de surveillance a modifié les conditions d'éligibilité (élargissement des critères d'éligibilité) et le niveau des prestations à servir prévus par le régime de retraite complémentaire pour les cadres dirigeants du Groupe, tel qu'approuvé précédemment par le Conseil de surveillance du 28 février 2001.

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 de 1,5 % de la rémunération de référence par année de participation au Comité Exécutif et/ou 1 % par année d'ancienneté Groupe avec un minimum nécessaire de trois années de présence, l'ensemble plafonné à 30 % de la moyenne des rémunérations brutes perçues au cours des 36 mois les plus rémunérateurs dans le Groupe, hors primes exceptionnelles mais incluant les avantages en nature ainsi qu'un montant notionnel de 60 % des avantages reçus à titre de mandat social et/ou de fonctions non salariées versées par toute entité du Groupe.

Au 31 décembre 2005, les versements cumulés effectués par votre Société au fonds destiné à couvrir les engagements envers l'ensemble des membres du Conseil d'administration 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 2005.

Rémunération des prestations réalisées par Artémis

Aux termes d'une convention entre PPR et Artémis depuis le 27 septembre 1993, Artémis réalise pour le compte de PPR des missions d'études et de conseil portant sur :

- la stratégie et le développement du groupe PPR 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 PPR 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.

Dans le cadre de l'aménagement approprié des règles de gouvernement d'entreprise de PPR, le Conseil d'administration de PPR a décidé le 6 juillet 2005, sans que la convention en vigueur depuis le 27 septembre 1993 ne s'en trouve modifiée, que le Comité d'audit de PPR procède désormais, en plus dans son examen annuel habituel de la consistance des prestations fournies par Artémis à PPR, à l'évaluation annuelle du prix équitable desdites prestations compte tenu des économies de moyens réalisés dans l'intérêt commun. Cette évaluation a été réalisée pour la première fois en janvier 2006.

Pour l'exercice 2005, cette convention a donné lieu à une rémunération de 6 781 596 euros.

Accords entre PPR, Conforama Holding d'une part, et BNP Paribas et Cetelem d'autre part concernant la cession de 90 % des titres de la société Facet

Au cours des séances des 21 octobre et 18 décembre 2002, le Conseil de surveillance a autorisé le Directoire à conclure un accord entre PPR, Conforama Holding d'une part, et BNP Paribas et Cetelem d'autre part en vue de céder 90 % de la société Facet, sur la base d'un prix global de 965 millions d'euros. Ces accords ont prévu notamment la conclusion d'un pacte d'actionnaires entre PPR, Conforama Holding, Cetelem et BNP Paribas ayant pour objet d'organiser, au sein de Facet, les relations entre Conforama Holding et Cetelem.

Conformément à l'option prévue à l'article 6 du pacte d'actionnaires, le Groupe PPR a cédé au cours du premier semestre 2005 sa participation résiduelle de 9,69 % dans la société Facet à BNP Paribas pour un prix de cession de 87,2 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 la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 9 mars 2006
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

Éléments juridiques

270 Renseignements généraux

- 270 Renseignements de caractère général concernant la Société
- 272 Renseignements de caractère général concernant le capital
- 273 Actionnariat / Bourse
- 279 Pactes et conventions
- 279 Renseignements divers

284 Gouvernement d'entreprise

- 284 Répartition des pouvoirs
- 284 Conseil d'administration
- 289 Autres informations concernant le Conseil d'administration
- 289 Direction générale du Groupe
- 291 Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par PPR (la « Société »)
- 302 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

et boursiers

- 303 Règlement intérieur du Conseil d'administration
- 306 Conseil de surveillance (jusqu'au 19 mai 2005)
- 309 Directoire (jusqu'au 19 mai 2005)
- 312 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties
aux mandataires sociaux et options levées
- 312 Attribution gratuite d'actions en faveur des mandataires sociaux
- 313 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres
de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2005

- 314 Résolutions soumises à l'Assemblée générale ordinaire
du 23 mai 2006

Renseignements

1. Renseignements de caractère général concernant la Société

Dénomination et siège social

Dénomination sociale : PPR

Siège social : 10 avenue Hoche – Paris VIII^e

Forme juridique

Société anonyme.

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

- 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, 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 Conseil d'administration, 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 des actionnaires 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'État.

Les dividendes versés au cours des trois derniers exercices sont présentés à la page 260 du Rapport de la société mère.

Assemblées générales – Droit de vote double

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration et délibèrent sur leur ordre du jour dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

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 Conseil d'administration, 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 Conseil d'administration peut réduire ces délais au profit de tous les actionnaires. Les propriétaires de titres n'ayant pas leur domicile au sein de l'Union européenne 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 d'administration ; en son absence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet. À 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 d'actionnaires, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est 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 par 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.

2. Renseignements de caractère général concernant le capital

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires 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 particulières 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 attachées 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 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur général 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 2005

Au 31 décembre 2005, le capital social s'élevait à 481 792 920 euros divisé en 120 448 230 actions de 4 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées. Le nombre de droits de vote total était à la même date de 171 169 242.

À la même date, à la connaissance de la Société :

- les administrateurs détenaient directement 0,07 % du capital représentant 0,10 % des droits de vote ;
- 149 514 actions étaient inscrites dans les comptes de la Société au titre de ses programmes de rachat d'actions. Aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

3. Actionnariat / Bourse

3.1. Évolution de la répartition du capital et des droits de vote

	2005			2004		2003	
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾
Groupe Artémis	51 616 666	42,9	58,5	42,2	57,2	42,2	56,8
PPR	149 514	0,1	-	4,0	-	5,2	-
Salarisés	272 934	0,2	0,3	0,7	0,6	0,7	0,7
Public	68 409 116	56,8 ⁽²⁾	41,2 ⁽³⁾	53,1	42,2	51,9	42,5
Total	120 448 230	100	100	100	100	100	100

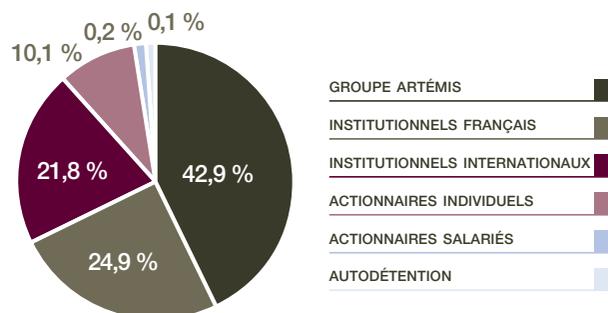
Artémis est détenue en totalité par la Société Financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault.

⁽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 concernant la Société – Assemblées générales).

⁽²⁾ Dont 1,75 % en nominatif et 55,05 % au porteur.

⁽³⁾ Dont 1,40 % en nominatif et 39,80 % au porteur.

Répartition du capital au 31 décembre 2005



Au 31 décembre 2005, le Groupe compte 129 983 actionnaires individuels, contre 143 197 en 2004. Ils détiennent 10,1 % du capital du Groupe (contre 11,2 % à fin 2004).

46,7 % du capital sont détenus par des investisseurs institutionnels, dont 24,9 % par des sociétés françaises et 21,8 % par des non-résidents. Au sein des investisseurs institutionnels internationaux, les États-Unis détiennent 10,9 % du capital. L'Europe continentale représente 7,7 % du capital, comprenant notamment l'Allemagne (2,0 %), le Luxembourg (2,0 %) et la Suisse (1,1 %). Les actionnaires britanniques détiennent par ailleurs 2,6 % du capital.

Les principales évolutions notables dans la répartition du capital par rapport à 2004 sont le renforcement des investisseurs institutionnels français (+ 12,1 % en nombre d'actions), le renforcement des investisseurs institutionnels internationaux (+ 6,2 % en nombre d'actions), la baisse de la détention des actionnaires individuels (- 10,7 % en nombre d'actions) et la forte réduction de l'autodétention.

Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2005.

Répartition du capital et des droits de vote au 31 mars 2006

Capital en titres : 120 323 716.

Droit de vote : 172 136 773.

Au 31 mars 2006	% du capital	% droits de vote
Groupe Artémis	43,0 %	58,9 %
PPR	- ⁽¹⁾	-
Salariés	0,2 %	0,3 %
Public	56,8 % ⁽²⁾	40,8 % ⁽³⁾
Total	100,0 %	100,0 %

⁽¹⁾ Inférieur à 0,05 %.

⁽²⁾ Dont 2,16 % en nominatif et 54,64 % au porteur.

⁽³⁾ Dont 2,65 % en nominatif et 38,19 % au porteur.

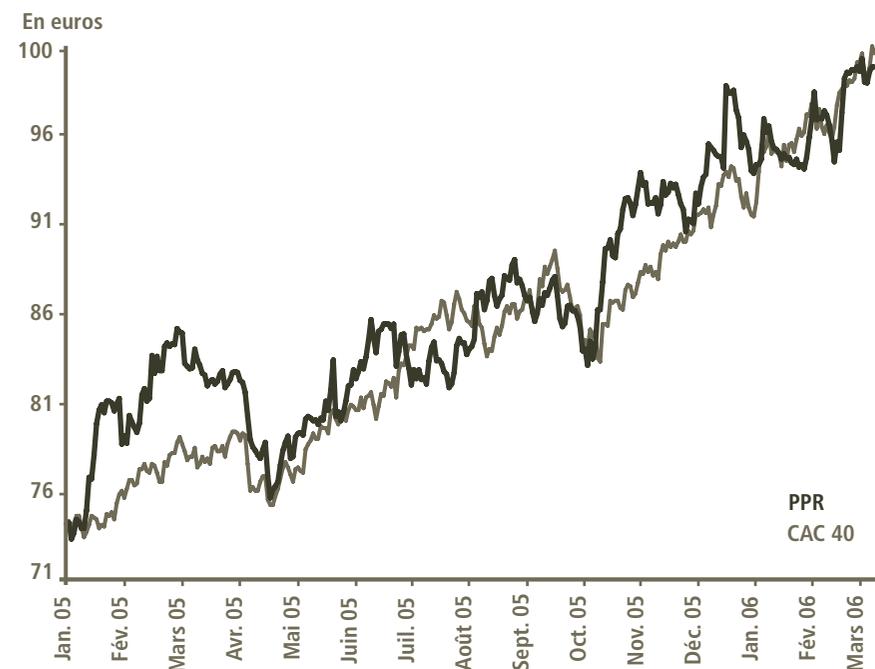
À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

3.2. Marché des titres de PPR

L'action PPR

Place de cotation	Euronext Paris
Lieu d'échange	Eurolist compartiment A
Indice de référence	CAC 40
Date d'introduction	25 octobre 1988 sur le Second marché 9 février 1995 dans le CAC 40
Nombre d'actions	120 448 230
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PRTP.PA Bloomberg : PPFP

Évolution du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1^{er} janvier 2005



En 2005, PPR a vu son titre progresser de 29 %. La hausse de l'action PPR a été principalement tirée par l'excellente performance de l'activité Luxe, liée à l'accélération de la croissance organique de la marque Gucci et la réduction des pertes de l'ensemble des marques du portefeuille du pôle Luxe. L'activité Distribution a également démontré une très bonne résistance au cours de l'année, dépassant les anticipations des marchés financiers dans un environnement économique morose. L'action PPR a ainsi dépassé de 4,7 % la croissance du CAC 40, bénéficiant d'une confiance renouvelée des marchés dans la stratégie du Groupe.

Cours de bourse et volumes de transactions de l'action PPR

	2001	2002	2003	2004	2005
Cours + haut (euros)	235,3	154,7	88,9	90,7	95,6
Cours + bas (euros)	97,1	53,9	44,5	67,5	73,1
Cours au 31 décembre (euros)	144,6	70,1	76,7	73,7	95,2
Capitalisation boursière au 31 décembre (millions d'euros)	17 698	8 580	9 382	9 017	11 461
Volume moyen quotidien	428 865	650 232	671 756	552 669	557 451
Nombre d'actions au 31 décembre	122 394 480	122 394 480	122 406 980	122 434 480	120 448 230

Source : Euronext Paris SA.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2005

Titres cotés à la Bourse de Paris (SRD)	Code ISIN
Action	
PPR	FR 00 00 121 485
Obligations	
PPR 4 % janvier 2013	FR 00 10 208 660
PPR 5,25 % mars 2011	FR 00 10 068 486
PPR 5 % janvier 2009	FR 00 10 002 121
PPR Euribor octobre 2007	FR 00 10 125 831
Obligations à option de conversion	
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 PPR

2004	Cours (euros)			Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	moyen	+ haut	+ bas			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
Mars	84,5	89,2	80,6	- 2,1 %	547 556	1 059	12 593 798
Avril	85,6	87,9	82,1	+ 1,2 %	511 617	874	10 232 336
Mai	85,3	90,7	81,7	- 0,1 %	547 474	984	11 496 949
Juin	84,5	87,4	82,8	- 1,9 %	597 315	1 109	13 140 935
Juillet	81,3	86,3	79,0	- 4,0 %	433 846	780	9 544 605
Août	76,1	81,4	71,2	- 7,5 %	432 681	721	9 518 988
Septembre	71,9	75,5	67,5	- 1,4 %	832 503	1 320	18 315 057
Octobre	73,5	76,0	71,4	- 0,1 %	603 696	935	12 677 623
Novembre	76,0	79,6	73,2	+ 5,9 %	642 343	1 082	14 131 556
Décembre	75,4	78,6	73,0	- 5,8 %	507 905	889	11 681 811
Moyenne 2004	79,8	83,8	67,5	- 0,2 %	552 669	948	11 928 436

2005	Cours (euros)			Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	moyen	+ haut	+ bas			Titres échangés	
						(M€)	(nombre de titres)
Janvier	77,3	81,8	73,1	+ 9,8 %	763 292	1 246	16 029 129
Février	81,2	84,5	77,6	+ 4,2 %	662 447	1 069	13 248 949
Mars	83,2	85,1	81,3	- 2,1 %	569 442	994	11 958 273
Avril	80,0	83,0	74,9	- 7,8 %	480 475	801	10 089 980
Mai	79,1	81,3	75,5	+ 5,9 %	518 488	903	11 406 740
Juin	82,8	85,9	79,2	+ 6,0 %	763 820	1 391	16 804 041
Juillet	83,6	85,6	79,1	- 2,4 %	610 331	1 068	12 816 949
Août	84,7	89,7	81,4	+ 4,4 %	467 036	912	10 741 836
Septembre	87,1	90,0	85,4	+ 0,5 %	497 423	951	10 943 303
Octobre	85,6	88,3	82,9	+ 0,4 %	493 621	887	10 366 043
Novembre	91,5	93,9	87,5	+ 4,3 %	465 500	932	10 241 005
Décembre	92,6	95,6	90,3	+ 4,0 %	410 416	794	8 618 745
Moyenne 2005	84,0	87,0	80,7	+ 2,3 %	557 451	996	11 938 749

2006	Cours (euros)			Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	moyen	+ haut	+ bas			Titres échangés	
						(M€)	(nombre de titres)
Janvier	95,7	99,4	92,9	+ 0,9 %	620 440	1 306	13 649 672
Février	95,1	98,4	93,7	+ 0,7 %	372 243	709	7 444 853
Mars	98,0	101,0	93,7	+ 3,1 %	546 294	1 220	12 564 763

Source : Euronext Paris SA.

OCEANE**OCEANE PPR, 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
Janvier / mars 2004	160,6	165,0	160,0	32	0,0	255
Avril / juin 2004	167,0	174,0	160,0	46	0,0	92
Juillet / septembre 2004	-	-	-	-	-	-
Octobre / décembre 2004	148,0	160,0	135,1	2	0,0	10
Janvier / mars 2005	152,0	152,0	152,0	43	0,0	43
Avril / juin 2005	146,2	152,3	140,0	267	0,1	534
Juillet / septembre 2005	140,0	140,0	140,0	38	0,0	38
Octobre / décembre 2005	165,0	165,0	149,2	6	0,0	6
Janvier / mars 2006	-	-	-	-	-	-

Source : Fininfo.

OCEANE PPR, 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
Janvier / mars 2004	98,1	103,4	94,5	2 278	13,9	143 511
Avril / juin 2004	98,9	101,4	96,7	1 230	6,2	62 734
Juillet / septembre 2004	95,8	99,5	92,4	3 459	21,7	228 321
Octobre / décembre 2004	95,5	99,0	92,0	404	2,5	26 285
Janvier / mars 2005	95,2	96,1	92,2	1 092	6,4	67 684
Avril / juin 2005	95,3	98,4	90,2	869	5,1	52 990
Juillet / septembre 2005	98,0	104,0	90,0	246	1,6	16 203
Octobre / décembre 2005	99,2	102,0	95,5	543	2,5	24 992
Janvier / mars 2006	101,6	112,0	91,0	1 005	3,1	30 155

Source : Fininfo.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, PPR a donné mandat 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.).

3.3. Politique de communication financière

La communication financière de PPR s'attache à diffuser une information exacte et sincère. 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 l'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 actionnaires (01 45 64 61 22), les avis financiers dans la presse, le rapport annuel et les visites de sites sont à leur disposition. En 2005, le Groupe a organisé huit visites de sites, réunissant près de 220 actionnaires pour découvrir le magasin Fnac de Lille, le magasin Madelios à Paris, le magasin Citadium à Paris, le magasin Conforama de Vitry-sur-Seine, la plate-forme logistique d'Eurapharma près de Rouen et les vitrines de Noël du Printemps Haussmann à Paris.

Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il déploie de nombreuses actions, en vue de la tenir informée de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. PPR enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels, avec des conférences téléphoniques, et organise des réunions de présentation à l'occasion de ses publications de résultats annuels et semestriels. PPR participe également régulièrement aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Les supports de l'ensemble de ces présentations sont mis à disposition sur le site Internet du Groupe. PPR va également à la rencontre des investisseurs lors de *roadshows* organisés dans les grandes capitales financières mondiales. Par ailleurs, le Groupe rencontre les investisseurs et les analystes qui en font la demande, et veille à entretenir une relation proactive en matière d'information de l'Autorité des Marchés Financiers. Il a également tenu en janvier 2005 une réunion d'information dédiée au passage aux normes comptables internationales IFRS.

Calendrier 2006

- **27 avril 2006** Chiffre d'affaires du premier trimestre 2006
- **23 mai 2006** Assemblée générale ordinaire
- **27 juillet 2006** Chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2006
- **7 septembre 2006** Résultats semestriels 2006
- **26 octobre 2006** Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2006

4. Pactes et conventions

À 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 L. 233-11 du Code de commerce, être transmises à l'Autorité des Marchés Financiers.

5. Renseignements divers

5.1. Évolution 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
2005	Exercice d'options	512 491 €	55 000 €		13 750 ⁽¹⁾
	Annulation d'actions	- 154 460 000 €	- 8 000 000 €		- 2 000 000 ⁽¹⁾
		- 153 947 509 €	- 7 945 000 €	481 792 920 €	120 448 230 ⁽¹⁾
2004	Exercice d'options	1 301 830 €	110 000 €		27 500 ⁽¹⁾
		1 301 830 €	110 000 €	489 737 920 €	122 434 480 ⁽¹⁾
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'OCEANE	485 783 887 €	14 240 700 €		3 560 175 ⁽¹⁾
		488 092 050 €	127 422 154 €	489 577 920 €	122 394 480 ⁽¹⁾
2000	Émissions 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⁾

⁽¹⁾ Actions de 4 euros.

⁽²⁾ Actions de 20 francs.

Le 11 janvier 2006, le Conseil d'administration a réduit le capital social d'un montant de 498 056 euros par annulation de 124 514 actions autodétenues. Le capital social s'est trouvé ainsi ramené à 481 294 864 euros divisé en 120 323 716 actions de 4 euros de nominal chacune.

Le capital social est susceptible d'être augmenté de :

- 13 418 225 actions (11,15 % du capital tel que modifié le 11 janvier 2006, soit 120 323 716 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune) 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). Les principales caractéristiques de ces émissions figurent en annexe 28.4 des comptes consolidés.
- 2 047 648 actions (1,70 % du capital tel que modifié le 11 janvier 2006) par exercice d'options de souscription d'actions des plans d'options de souscription en cours (voir tableau des options aux pages 282 et 283).

5.2. Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2005, 8 200 000 actions PPR étaient nanties par les actionnaires inscrits au nominatif pur au profit de différents créanciers.

État des nantissements au 31 décembre 2005

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 ⁽³⁾
Artémis SA	Calyon	8 juin 2000	Indéterminée	⁽¹⁾	6 500 000	5,4 %
Artémis SA	Calyon-ING Barings ⁽²⁾	18 mai 1998	Indéterminée	⁽¹⁾	1 700 000	1,4 %
Total					8 200 000	6,8 %

⁽¹⁾ Remboursement ou paiement complet de la créance.

⁽²⁾ Et autres institutions financières.

⁽³⁾ Sur la base du capital tel que modifié le 11 janvier 2006, soit 120 323 716 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

5.3. Capital autorisé non émis, engagements d'augmentation du capital (au 8 mars 2006)

Le Conseil d'administration, 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 par émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions de bons et / ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des tires de capital ou à des titres de créances ⁽¹⁾	6 Md€	200 M€	AGE du 19 mai 2005	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 ou à des titres de créances ⁽¹⁾	6 Md€	200 M€	AGE du 19 mai 2005	26 mois
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission ⁽¹⁾		200 M€	AGE du 19 mai 2005	26 mois
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social ⁽¹⁾		48,9 M€	AGE du 19 mai 2005	26 mois
Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions pour un montant global de 2 500 000 actions ⁽²⁾		10 M€	AGE du 19 mai 2005	38 mois
Attribution gratuite d'actions réservée aux salariés et aux mandataires sociaux ⁽³⁾		4,8 M€	AGE du 19 mai 2005	38 mois
Émissions d'actions réservées aux salariés du Groupe ⁽¹⁾		4,8 M€	AGE du 19 mai 2005	26 mois

⁽¹⁾ Autorisations non utilisées.

⁽²⁾ Autorisation utilisée en 2005 pour trois plans d'options de souscription concernant 394 230 actions. En outre, le 3 janvier 2005 le Directoire a décidé un plan d'options de souscription concernant 25 530 actions en s'appuyant sur l'autorisation du 25 mai 2004.

⁽³⁾ Autorisation utilisée en 2005 pour un plan d'attribution gratuite de 23 133 actions existantes.

Le Conseil d'administration a, en outre, été autorisé pour cinq ans par l'Assemblée générale extraordinaire du 19 mai 2005 à réduire le capital social dans les conditions légales par annulation d'actions acquises dans le cadre de ses programmes de rachat. Cette autorisation a été utilisée une fois depuis le 19 mai 2005 pour l'annulation le 11 janvier 2006 de 124 514 actions autodétenues, ramenant ainsi le capital social à 481 294 864 euros divisé en 120 323 716 actions de 4 euros de nominal chacune.

Plans d'options et plans d'attribution gratuite d'actions

La Société a consenti en 2005 quatre plans d'options de souscription d'actions à des cadres dirigeants du Groupe, portant respectivement sur 25 530 actions au prix de 75,29 euros, 333 750 actions au prix de 78,01 euros, 39 960 actions au prix de 78,97 euros et 20 520 actions au prix de 85,05 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 10 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 et les mandataires du Groupe 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 au Directeur général et aux autres membres du Comité exécutif sont fixées par le Conseil d'administration, sur appréciation 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 2 047 648 actions nouvelles, soit 1,70 % du capital social.

Pour la première fois en 2005, la Société a décidé l'attribution gratuite d'actions à certains cadres dirigeants du Groupe. Le 6 juillet 2005, 23 133 actions existantes ont ainsi été attribuées. Ces actions seront définitivement attribuées à l'issue d'une période d'attribution de deux ans, suivie d'une période de conservation de deux ans pendant laquelle les actions ainsi attribuées seront inaccessibles. Les bénéficiaires qui ne sont plus salariés ou mandataires au sein du Groupe avant l'issue de la période d'attribution peuvent perdre leurs droits à l'attribution en fonction des circonstances de leur départ du Groupe. En conséquence du départ du Groupe de certains bénéficiaires de cette attribution durant l'exercice 2005, au 31 décembre 2005 le nombre maximal d'actions gratuites à attribuer dans le cadre de ce plan s'élève à 22 771. En outre, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de PPR durant la période d'attribution par rapport au CAC 40, le nombre d'actions attribuées définitivement seraient ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Actions gratuites attribuées par PPR et par les sociétés liées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la société attributrice

Actions gratuites attribuées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la société	Nombre total d'actions gratuites attribuées
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	2 553

Plans de stock-options PPR au 31 décembre 2005

	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	Plan 1999 / 3 Options d'achat	Plan 2000 / 1 Options d'achat	Plan 2000 / 2 Options d'achat	Plan 2001 / 1 Options d'achat
Date de l'Assemblée	18/06/1992	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997
Date du Directoire / Conseil d'administration	22/01/1997	5/06/1997	5/06/1998	20/01/1999	21/05/1999	8/12/1999	26/01/2000	23/05/2000	17/01/2001
Nombre d'options consenties à l'origine	100 000	13 250	347 050	27 495	25 455	412 350	12 100	93 100	340 240
Dont : aux membres du Directoire ⁽¹⁾	30 000	-	60 000	-	-	52 400	-	-	52 000
aux dix premiers attributaires salariés									22 970
Nombre d'options exercées au 31/12/2005	73 750	10 000	0	0	0	0	0	0	0
Options annulées au 31/12/2005	1 250	0	186 975	22 625	16 235	195 100	4 400	58 300	112 790
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2005	25 000	3 250	160 075	4 870	9 220	217 250	7 700	34 800	227 450
Nombre de bénéficiaires	9	3	257	36	44	560	26	125	722
Date de début du plan	1/04/1997	1/08/1997	1/08/1998	1/04/1999	1/07/1999	27/12/1999	01/03/2000	01/07/2000	01/02/2001
Date d'expiration du plan	31/03/2007	31/07/2007	31/07/2008	31/03/2009	30/06/2009	26/12/2009	28/02/2010	30/06/2010	31/01/2011
Prix d'exercice	61,41 €	71,16 €	135,98 €	154,58 €	144,83 €	189,19 €	227,15 €	202,91 €	225,01 €

Nota : chaque option donne droit à une action.

⁽¹⁾ Dans sa composition au 19 mai 2005.

⁽²⁾ Après ajustements résultant de la division de la valeur nominale des actions.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties par PPR et par les sociétés liées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la société attributrice 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 attributrice et options levées par ces derniers	Nombre total d'options PPR attribuées / souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
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	23 828	78,01
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	10 000	33,72

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	Plan 2004 / 1 Options de souscription	Plan 2004 / 2 Options de souscription	Plan 2005 / 1 Options de souscription	Plan 2005 / 2 Options de souscription	Plan 2005 / 3 Options de souscription	Plan 2005 / 4 Options de souscription
18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001	21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005
18/05/2001	3/05/2002	3/05/2002	9/07/2003	9/07/2003	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005
87 260	438 296	410 271	528 690	5 430	540 970	25 000	25 530	333 750	39 960	20 520
-	45 000	45 000	109 000	-	90 000	25 000	-	36 000	-	-
14 000	24 320	24 320	37 855		36 305		-	23 828	-	-
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 198	105 671	94 870	87 086	1 436	55 486	0	0	4 470	0	0
64 062	332 625	315 401	441 604	3 994	485 484	25 000	25 530	329 280	39 960	20 520
206	1 074	1 053	721	18	846	1	13	458	22	15
01/06/2001	03/05/2002	03/05/2002	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005
31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015
225,01 €	128,10 €	140,50 €	66,00 €	67,50 €	85,57 €	84,17 €	75,29 €	78,01 €	78,97 €	85,05 €

5.4. Intéressement du personnel

(Contrats d'intéressement et de participation)

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 trois 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 : 985 395 euros en 2001, 1 081 057 euros en 2002, 1 067 966 euros en 2003, 1 119 536 euros en 2004 et 1 158 439 euros en 2005.

Contrat d'intéressement : néant

5.5. Décisions soumises à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 23 mai 2006 délibérera sur l'approbation des comptes sociaux et consolidés, l'affectation des résultats, la fixation du dividende, l'approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et l'autorisation en faveur du Conseil d'administration de réaliser un nouveau programme de rachat d'actions.

Gouvernement d'entreprise

Lors de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005, les actionnaires ont adopté les nouveaux statuts de PPR instituant un mode d'administration par un Conseil d'administration au lieu d'un Conseil de surveillance et d'un Directoire ; l'Assemblée générale a également nommé neuf administrateurs pour des mandats de quatre ans. Cinq des neuf administrateurs, soit plus de la moitié, sont qualifiés d'indépendants au regard des critères du rapport Bouton. De composition internationale, le Conseil d'administration est composé d'administrateurs de nationalités française, britannique, italienne et américaine.

1. Répartition des pouvoirs

Président-directeur général

Lors de sa première réunion le 19 mai 2005, le Conseil d'administration a élu Monsieur François-Henri Pinault Président et Directeur général de la société.

2. Conseil d'administration

Les fonctions et les rémunérations individuelles des administrateurs sont indiquées ci-après.

Chaque administrateur doit statutairement détenir cinq cents actions au moins de la Société.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et des Comités spécialisés prévus par ce règlement (voir Rapport du Président et Règlement Intérieur).

Le Conseil d'administration s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2005 à partir de sa création le 19 mai 2005. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil a été de 75 %.

2.1. Informations sur les administrateurs

Expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises. Mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2005. Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années. Rémunérations et avantages versés par la Société et reçus de la part des sociétés contrôlées durant l'exercice 2005 (montants bruts avant éventuelles retenues à la source) ; rémunération variable (montant brut) versée au titre de l'exercice 2005 en 2006 ; rappel du montant brut des rémunérations et avantages versés en 2004.

François-Henri Pinault, né le 28 mai 1962

Diplômé d'HEC, François-Henri Pinault a rejoint le groupe Pinault en 1987 où il a exercé différentes responsabilités dans les principales filiales du groupe. Après avoir commencé comme vendeur à l'agence d'Evreux de Pinault Distribution, filiale spécialisée dans l'importation et la distribution de bois, il crée en 1988 la centrale d'achat de cette société dont il assure la responsabilité jusqu'en septembre 1989. Nommé ensuite Directeur général de France Bois Industries, la société regroupant les activités industrielles du groupe Pinault, il dirige les 14 usines de cette filiale jusqu'en décembre 1990, date à laquelle il retourne chez Pinault Distribution pour en prendre la présidence. En 1993, il élargit ses responsabilités en étant nommé Président de la CFAO et membre du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute. Quatre ans plus tard, il est nommé Président-directeur général de la Fnac, poste qu'il occupe jusqu'en février 2000, puis, il est promu Directeur général adjoint de Pinault-Printemps-Redoute en charge du développement des activités Internet du groupe. En 2001, il devient cogérant de la Financière Pinault. En 2003, il est nommé Président du Groupe Artémis. En 2005, il est nommé successivement Président du Directoire puis Président-directeur général de PPR. Il siège par ailleurs au Conseil d'administration de Bouygues S.A. depuis décembre 1998.

Président-directeur général (depuis le 19 mai 2005, fin de mandat 2009)

Président du Directoire (du 21 mars 2005 au 19 mai 2005)

Membre du Directoire (du 17 juin 1993 au 17 janvier 2001 et du 21 mars 2005 au 19 mai 2005)

Vice-Président du Conseil de surveillance (du 22 mai 2003 au 20 mars 2005)

Membre du Conseil de surveillance (du 17 janvier 2001 au 19 mai 2005)

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président du Conseil d'administration d'Artémis ; Gérant de Financière Pinault : Administrateur de Afipa⁽²⁾, Bouygues⁽¹⁾, Fnac SA, Palazzo Grassi⁽¹⁾, Simetra Obligations et Soft Computing ; Membre du Conseil de surveillance de Boucheron Holding, Gucci Group NV et Yves Saint Laurent⁽¹⁾ ; Président du Conseil de surveillance de Gucci Group NV⁽¹⁾ ; Vice-Président du Conseil de surveillance de Boucheron Holding⁽¹⁾ ; Représentant permanent de Financière Pinault au Conseil d'administration de Bouygues⁽²⁾ ; Président-directeur général de Simetra Obligations⁽²⁾ ; Membre du Conseil de gérance de Château Latour ; Director, Christies International Plc (UK).

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Finaref, Rexel et TV Breizh ; Représentant permanent d'Artémis au Conseil de Conforama Holding et Guilbert ; Directeur général délégué d'Artémis.

Rémunérations et avantages 2005 : 936 564 euros (dont 53 944 euros de jetons de présence, 9 898 euros de rémunération de Vice-Président du Conseil de surveillance ; 80 995 euros de rémunération de Président du Directoire, 701 610 euros de rémunération de Directeur général, 85 778 euros de « director's fees » Gucci Group NV et 4 339 euros avantage en nature (voiture de fonction).

Rémunération variable 2005 versée en 2006 : 750 000 euros.

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 156 927 euros (dont 51 775 euros de jetons de présence et 59 417 euros de « director's fees » versés par Gucci Group NV).

Nombre d'actions détenues : 78 390.

Patricia Barbizet, née le 17 avril 1955

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris, Patricia Barbizet a débuté sa carrière au sein du Groupe Renault en tant que Trésorier de Renault Véhicules Industriels puis Directeur financier de Renault Crédit International. Elle rejoint le Groupe Pinault en 1989 en tant que Directeur financier. Elle est depuis 1992 Directeur général de la Financière Pinault et Administrateur Directeur général d'Artémis. Elle est Vice-Président du Conseil d'administration de PPR, Chairman de Christie's et membre de conseils de différentes sociétés.

Vice-Président du Conseil d'administration (depuis le 19 mai 2005 – fin de mandat 2009)

Président du Conseil de surveillance (du 1^{er} janvier au 19 mai 2005)

Membre du Conseil de surveillance (du 11 décembre 1992 au 19 mai 2005)

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Directeur général de Financière Pinault ; Directeur général administrateur d'Artémis et de Palazzo Grassi⁽¹⁾ ; Président-directeur général de Piasa ; Président du Conseil d'administration de la Société Nouvelle du Théâtre Marigny⁽²⁾ ; Président de Christies International Plc (UK) ; Administrateur d'Air France, Bouygues⁽¹⁾, Fnac SA, Société Nouvelle du Théâtre Marigny et TF1 ; Membre du Conseil de surveillance de Financière Pinault, Gucci Group NV (Pays-Bas) et Yves Saint Laurent ; Représentant permanent d'Artémis au Conseil de Agefi, Bouygues⁽²⁾ et Sebdo Le Point ; Membre du Conseil de gérance de Château Latour.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent Haute Couture et Yves Saint Laurent Parfums ; Représentant permanent d'Artémis au Conseil de Rexel ; Membre du Conseil des Marchés Financiers.

Rémunérations et avantages 2005 : 197 855 euros (dont 50 266 euros de jetons de présence, 60 000 euros de « director's fees » versés par Gucci Group NV et 87 589 euros de rémunération de Président du Conseil de surveillance).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 335 562 euros (dont jetons de présence 45 562 euros et 60 000 euros au titre de « director's fees » versés par Gucci Group NV).

Nombre d'actions détenues : 1 040.

René Barbier de La Serre, né le 3 juillet 1940

Ancien élève de l'École Polytechnique, ingénieur des Manufactures de l'État, diplômé de l'IEP de Paris, René Barbier de La Serre a commencé sa carrière en 1963 comme Ingénieur-conseil puis Directeur adjoint de la Banque de l'Union Européenne. Il est entré au Crédit Commercial de France en 1973, où il a été notamment Vice-Président Directeur général chargé des activités financières du groupe (1993-1999) et Conseiller du Président (1999-2000). Parallèlement, il a été Président du Conseil des Bourses de Valeurs (1994-1996) et Président du Conseil des Marchés Financiers (1996-1998).

Administrateur (depuis le 19 mai 2005 – fin de mandat 2009)

Membre du Conseil de surveillance (du 10 mai 1999 au 19 mai 2005)

Vice-Président du Conseil de surveillance (du 21 mars 2005 au 19 mai 2005)

⁽¹⁾ Mandats ou fonctions ayant débuté au cours de l'exercice 2005.

⁽²⁾ Mandats ou fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2005.
Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président du Conseil de surveillance de Edmond de Rothschild Private Equity Partners SAS⁽¹⁾ ; Administrateur de Calyon⁽²⁾, Sanofi Aventis et Schneider Electric ; Membre du Conseil de surveillance de la Compagnie Financière Saint Honoré, La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque et Euronext NV (Pays-Bas) ; Censeur de Fimalac et Nord-Est ; Administrateur délégué de Harwanne Compagnie de Participations Industrielles et Financières SA (Suisse).

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président-directeur général de Continentale d'Entreprises ; Chairman de Tawa UK Ltd ; Administrateur d'Aoba Life et du Crédit Lyonnais.

Rémunérations et avantages 2005 : 64 684 euros (dont jetons de présence 41 684 euros).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 68 562 euros (dont jetons de présence 45 562 euros).

Nombre d'actions détenues : 1 500.

Pierre Bellon, né le 24 janvier 1930

Pierre Bellon est le Président et fondateur de Sodexho Alliance, le leader mondial de la restauration. Créé en 1966 à Marseille, Sodexho est devenu, en 40 ans, sous son impulsion, un groupe indépendant de 324 000 personnes, implanté sur cinq continents. Le 1^{er} septembre 2005, Pierre Bellon a quitté, comme prévu, ses fonctions de Directeur général et a conservé sa position de Président du Conseil d'administration. Sodexho Alliance est coté à la Bourse de Paris depuis 1983. Le titre a été introduit au New York Stock Exchange en avril 2002. Pierre Bellon est officier de la Légion d'honneur, commandeur de l'Ordre national du Mérite et de l'Ordre brésilien de Rio Branco et Chevalier du Mérite Agricole. Il a été membre du Conseil Économique et Social de 1969 à 1979. Ancien Président National du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises, Pierre Bellon a fondé en 1986, l'Association Progrès du Management. Il a été également Vice-Président du Medef de 1981 à 2005.

Administrateur (depuis le 19 mai 2005, fin de mandat 2009)

Membre du Conseil de surveillance (du 19 décembre 2001 au 19 mai 2005)

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président du Conseil d'administration de Sodexho Alliance ; Directeur général de Sodexho Alliance⁽²⁾ ; Président du Conseil de surveillance de Bellon SA et de Sobelnat SCA ; Administrateur d'Abbar and Zainy Sodexho Catering Company ; Membre du Conseil de surveillance de CMA CGM ; Vice-Président du Medef⁽²⁾ ; Administrateur de l'Association Nationale des Sociétés par Actions – ANSA.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Directeur général de Sodexho Alliance ; Administrateur de Sodexho Corporation, Sodexho Healthcare Limited, Sodexho Holdings, Sodexho Inc., Sodexho Ltd., Sodexho Nederland BV, Sodexho Services Group Ltd et Air Liquide.

Rémunérations et avantages 2005 : 41 684 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 35 207 euros (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 1 170.

Allan Chapin, né le 28 août 1941

Diplômé de la Yale Law School, Allan Chapin débuta sa carrière chez Sullivan & Cromwell en 1968 où il a été nommé Associé en 1976 puis Directeur des opérations européennes. Au cours de 31 ans passés dans cette firme, il a représenté différents états, sociétés commerciales, banques et sociétés d'assurances. Avant d'intégrer Compass Advisers en tant qu'associé basé au bureau de New York en 2002, Allan Chapin était le Managing Director de Lazard Frères & Co. LLC. Il est actuellement également administrateur de Scor et d'Inbev.

Administrateur (depuis le 19 mai 2005 – fin de mandat 2009)

Membre du Conseil de surveillance (du 21 mai 2002 au 19 mai 2005)

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Associé de Compass Advisers LLC, Administrateur de French American Fondation, General Security National Insurance Company, Inbev, Scor SA, Scor Reinsurance Co., Scor US et Taransay Investment Limited ; Président, The American Friends of the Pompidou Fondation.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Calfp, Caliburn, General Security Insurance Company of New York, General Security Indemnity Co., General Security Property and Casualty Company et SCOR US Corporation ; Membre du Advisory Board de Lazard Canada et de Toronto Blue Jays.

⁽¹⁾ Mandats ou fonctions ayant débuté au cours de l'exercice 2005.

⁽²⁾ Mandats ou fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2005.
Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Rémunérations et avantages 2005 : 39 232 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 37 278 euros (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 500.

Luca Cordero di Montezemolo, né le 31 août 1947

Diplômé de la faculté de droit de l'Université de Rome et de Columbia University à New York, Luca Cordero di Montezemolo a débuté sa carrière en 1973 en tant qu'assistant du Président de Ferrari et Manager de l'équipe de formule 1 sacrée championne du Monde en 1975 et 1977. Il est ensuite nommé Directeur des relations publiques de Fiat en 1977, puis en 1981 Président-directeur général d'ITEDI, la holding qui gère les activités de presse du Groupe Fiat, dont le quotidien la Stampa. En 1984, il est nommé Président-directeur général de Cinzano SpA en charge d'Azzurra Organisation, la première participation de l'Italie à l'America's Cup. De 1985 à 1990, il est le gérant du Comité d'organisation de la Coupe du Monde de Football Italia 90. Depuis 1991, il est Président-directeur général de Ferrari Spa. Il est également Président de la Confindustria.

Administrateur (depuis le 19 mai 2005 – fin de mandat 2009)

Membre du Conseil de surveillance (du 19 décembre 2001 au 19 mai 2005)

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président de Ferrari et de Fiat, Président de Bologna Congressi, Bologna Fiere, Confindustria et Montezemolo & Partners ; Administrateur de Aelia, Bologna Football Club 1909⁽²⁾, Itama Cantieri Navali, Editrice La Stampa, Indesit Company, Linea Pelle, Parco di Roma et Tod's.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président de Ferrari Deutschland, Ferrari Idea SA, Ferrari International, Ferrari Nord America, Fieg, Imprenditori Associati, Maserati et Unione Industriali Modena ; Vice-Président de ITEDI ; Administrateur de Acqua di Parma, IFI Iniziative Fieristiche Internazionali, Italian-touch, Unicredit Banca d'Impresa et Victoria 2000.

Rémunérations et avantages 2005 : 26 972 (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 24 852 (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 500.

Anthony Hamilton, né le 11 octobre 1941

Diplômé d'Oxford University (MA, D.Phil en physique) Anthony Hamilton a débuté sa carrière à Londres et New York en tant que banquier d'affaires avec Schroders puis Morgan Grenfell. En 1978, il entre dans la banque Fox-Pitt, Kelton et est nommé CEO de Fox-Pitt, Kelton Group en 1994. Fox-Pitt, Kelton est acquis par Swiss Re en mars 1999. En janvier 2003, il démissionne de son poste de Executive Chairman de Fox-Pitt Kelton et de son poste de Chairman of Corporate Finance en janvier 2005. Il est actuellement administrateur de Swiss Re Capital Markets Limited. Il est administrateur d'AXA Equity and Law plc depuis 1993 et Chairman de celle-ci depuis 1995. En 2000, il est nommé Chairman d'AXA UK plc où il est également Chairman du Investment Committee et du Remuneration and Nomination Committee. Depuis 1995, Anthony Hamilton est membre du Conseil de surveillance d'AXA et administrateur d'AXA Financial Inc (New York). Il est actuellement également membre du Comité des rémunérations d'AXA.

Administrateur (depuis le 19 mai 2005 – fin de mandat 2009)

Membre du Conseil de surveillance (du 21 mai 2002 au 19 mai 2005)

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Chairman AXA UK Plc ; Director de Axa Financial Inc. (USA), Swiss Re Capital Markets Limited (UK) et Tawa UK Limited ; Membre du Conseil de surveillance d'Axa.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Chairman, Corporate Finance de Fox-Pitt Kelton Group Limited (UK) ; Chairman de Axa Equity & Law plc (UK) ; Director de Binley Limited (UK), CX Reinsurance Company Limited (UK), Fox-Pitt, Kelton Limited (UK) et Fox-Pitt, Kelton Group Limited (UK).

Rémunérations et avantages 2005 : 41 684 (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 40 384 (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 1 000.

⁽¹⁾ Mandats ou fonctions ayant débuté au cours de l'exercice 2005.

⁽²⁾ Mandats ou fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2005.
Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Philippe Lagayette, né le 16 juin 1943

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration, Philippe Lagayette dirige les activités de JPMorgan en France depuis juillet 1998. Il est Président-directeur général de JPMorgan et Cie SA, filiale française du groupe JPMorgan Chase NA. Il a commencé sa carrière dans le corps de l'Inspection Générale des Finances (1970). En 1974, il rejoint la direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances, et y est nommé sous-directeur en 1980. Il devient Directeur du cabinet du ministre de l'Économie et des Finances en 1981, puis rejoint la Banque de France en 1984 comme sous-gouverneur. Nommé Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations en 1992, il a occupé cette fonction jusqu'en décembre 1997. Philippe Lagayette est aussi Président de l'Institut des Hautes Études Scientifiques, spécialisé dans la recherche en mathématiques et en physique théorique, et Président de la French American Foundation, comité français. Philippe Lagayette est officier de la Légion d'honneur et commandeur de l'Ordre National du Mérite.

Administrateur (depuis le 19 mai 2005 – fin de mandat 2009)

Membre du Conseil de surveillance (du 20 janvier 1999 au 19 mai 2005)

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président-directeur général de JPMorgan et Cie SA ; Administrateur de Fimalac et La Poste ⁽²⁾ ; Managing Director et Chairman of the Paris Management Committee de JPMorgan Chase Bank.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur d'Eurotunnel ; Membre du Conseil de surveillance de Club Méditerranée ; Managing Director and Chairman of the Management Committee de Morgan Guaranty Trust Cie of NY (succursale à Paris), Chase Manhattan Bank (succursale à Paris) et JPMorgan Chase Bank (succursale à Paris).

Rémunérations et avantages 2005 : 38 006 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 41 420 euros (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 500.

Baudouin Prot, né le 24 mai 1951

Diplômé d'HEC en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection Générale des Finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur général de l'énergie et des matières premières au ministère de l'Industrie pendant trois ans. Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la direction Europe en 1985. Il rejoint la Direction Centrale des Réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990 puis Directeur général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur général de la BNP en 1996 et Directeur général délégué de BNP Paribas en 1999. En mai 2000, il est nommé Administrateur Directeur général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur général de BNP Paribas en mai 2003. Il est chevalier de l'Ordre National du Mérite et chevalier de la Légion d'honneur.

Administrateur (depuis le 19 mai 2005 – fin de mandat 2009)

Membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005)

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Administrateur Directeur général de BNP Paribas ; Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse) et Veolia Environnement ; Membre du Conseil de surveillance de ERBE (Belgique) ; Représentant permanent de BNP Paribas au Conseil de surveillance d'Accor.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président du Conseil d'administration de BNP Paribas E3 et Compagnie Immobilière de France ; Représentant permanent de BNP Paribas au Conseil de Answor, Banque Petrofigaz, Cofinoga, et Fonds de Garantie de Dépôts ; Membre du Conseil de surveillance de Cetelem et Eurosecurities Partners ; Administrateur de la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, Leval Services et Pechiney.

Rémunérations et avantages 2005 : 26 972 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 28 994 euros (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 625.

2.2. Informations réglementaires concernant les administrateurs

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre d'un administrateur de la Société ;
- aucun administrateur de la Société n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ;

- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre d'un administrateur de la Société emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et / ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un administrateur de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun administrateur ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- aucun administrateur n'a reçu de rémunération de la Société qui contrôle directement PPR (Artémis SA) au cours de l'exercice ;
- aucun administrateur n'a signalé l'existence d'un accord avec un principal actionnaire, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

3. Autres informations concernant le Conseil d'administration

3.1. Président d'Honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le 19 mai 2005 le Conseil d'administration a décidé de nommer Monsieur François Pinault, fondateur du groupe PPR, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, Monsieur François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration et du Comité stratégique et de développement avec voix consultative.

3.2. Vice-Président du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le 19 mai 2005 le Conseil d'administration a décidé de nommer Madame Patricia Barbizet en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration. À ce titre, elle peut présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président.

3.3. Censeurs

Le 19 mai 2005, le Conseil d'administration a nommé les dirigeants du Groupe suivants en qualité de censeur auprès du Conseil d'administration : Monsieur Ross McInnes, Directeur financier du Groupe, Monsieur Robert Polet, Chairman of the Management Board et CEO de Gucci Group NV, Monsieur Denis Olivennes, Président-directeur général de FNAC, et Monsieur Thierry Falque-Pierrotin, Président-directeur général de Redcats.

À la suite du départ de Monsieur Ross McInnes du Groupe en décembre 2005, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Jean-François Palus, Directeur financier du Groupe, en qualité de censeur à effet du 11 janvier 2006.

Chacun des censeurs a pour mission principale de participer, en tant que de besoin, aux réunions du Comité stratégique et de développement et aux réunions du Conseil d'administration, pour apporter à ce Comité et au Conseil leur expertise et connaissance des différents métiers du Groupe.

4. Direction générale du Groupe

4.1. Le Comité exécutif

Le Comité exécutif réunit, chaque mois, autour du Directeur général, les Présidents des Filiales principales du Groupe (voir définition page 295) ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de PPR. Le Comité exécutif est un organe privilégié de réflexion sur les métiers du Groupe, de coordination et de partage des initiatives interenseignes, ainsi que de suivi des projets transversaux. Il tient ses réunions tant au siège de PPR que de manière décentralisée en France et hors France. Monsieur Laurent Claquin, Directeur de la communication, est secrétaire du Comité exécutif.

⁽¹⁾ Mandats ou fonctions ayant débuté au cours de l'exercice 2005.

⁽²⁾ Mandats ou fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2005.
Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Membres du Comité exécutif

François-Henri Pinault (à partir du 21 mars 2005)
Président du Directoire puis Président-directeur général

Serge Weinberg (jusqu'au 20 mars 2005)
Président du Directoire

Christophe Cuvillier (à partir du 8 février 2005)
Président-directeur général de Conforama Holding

Laurence Danon
Président-directeur général de France-Printemps

Thierry Falque-Pierrotin
Président-directeur général de Redcats

Thomas Kamm (jusqu'au 30 juin 2005)
Directeur de la communication et des relations institutionnelles

Per Kaufmann (jusqu'au 7 février 2005)
Président-directeur général de Conforama Holding

Philippe Klocanas (jusqu'au 30 juin 2005)
Directeur du Plan et du Développement externe

Alain Luchez (à partir du 4 avril 2005)
Directeur des Ressources humaines Groupe

Patrice Marteau
Secrétaire général

Ross McInnes (du 1^{er} juillet au 9 décembre 2005)
Directeur général finance groupe

Denis Olivennes
Président-directeur général de Fnac

Jean-François Palus (à partir du 13 décembre 2005)
Directeur financier Groupe

Jean-Charles Pauze (jusqu'au 16 mars 2005)
Président-directeur général de Rexel

Robert Polet
Chairman et CEO de Gucci Group NV

François Potier (jusqu'au 1^{er} avril 2005)
Directeur des Ressources humaines

Alain Viry
Président-directeur général de CFAO

4.2. Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

La Direction générale de PPR et les Présidents et Secrétaires généraux des Filiales du Groupe se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers issus des reporting périodiques réalisés par les Filiales du Groupe et centralisés par la Direction financière de PPR.

4.3. Organisation de la planification du Groupe

Chaque Filiale établit un plan à moyen terme, couvrant les dimensions stratégiques, opérationnelles et financières, qui reprend entre autres les thèmes posés par le Comité stratégique et de développement dans la lettre de cadrage annuelle destinée à chaque Filiale. 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 la Filiale et leur traduction en éléments financiers et comptables. La synthèse de ces plans fait l'objet, chaque année, d'une réflexion approfondie au cours du séminaire stratégique qui rassemble le Comité exécutif et le Comité stratégique et de développement autour des réflexions stratégiques majeures et des grands projets du Groupe. Chaque année, une réunion du Conseil d'administration est dédiée à la présentation des plans à moyen terme des Filiales ainsi qu'une synthèse financière pour le groupe.

4.4. Comité déontologique

Composé du Directeur financier et du Secrétaire général et rapportant au Directeur général, le Comité Déontologique établit les fenêtres négatives relatives aux interventions sur titres PPR, les lettres de rappel concernant les règles en matière de délit d'initié à certains cadres et dirigeants du Groupe et les listes d'initiés occasionnels et permanents prévues par le Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers. Les membres du Comité exécutif du Groupe sont tenus de consulter le Comité déontologique avant toute intervention sur titres de la Société.

4.5. Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)

Interlocuteur du Comité exécutif, le Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE) est composé de cadres du Groupe qui apportent leur expérience dans des domaines variés : achats, ressources humaines, prévention des risques, communication, développement durable, informatique, juridique et gestion d'entreprises. Le CERSE comprend également un membre, extérieur au Groupe, expert en matière de responsabilité sociale et de risques des entreprises. Le CERSE a pour mission principale, pour l'ensemble de ces sujets, de recueillir les informations utiles, de réfléchir à l'orientation des politiques en vigueur ou opportunes dans le Groupe en cette matière, aux moyens de les susciter et de les mettre en œuvre. Le Comité peut également être saisi par tout collaborateur du Groupe sur toute question relevant du Code de conduite des affaires.

5. Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par PPR (la « Société »)

En application de l'article L. 225-37, al. 6 du Code de commerce, il vous est rendu compte ci-après des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

La deuxième partie de ce rapport concernant les procédures de contrôle interne mises en place par la Société a fait l'objet d'une délibération du Comité d'audit de la Société le 7 mars 2006. L'intégralité de ce Rapport a fait l'objet d'une délibération du Conseil d'administration lors de sa réunion du 8 mars 2006.

5.1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société et le Règlement intérieur du Conseil et des Comités spécialisés du Conseil.

Le Conseil est composé de neuf administrateurs d'expériences larges et diversifiées, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, comptabilité, distribution et de gestion et de contrôle de sociétés commerciales ou financières. En conformité avec les recommandations du rapport Bouton, la durée de mandat des administrateurs est de quatre ans renouvelable.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux administrateurs de préparer au mieux les sujets devant être examinés lors de chaque séance, ils 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 pour tenir compte des préconisations des rapports Viénot et Bouton, le règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que les missions de ses quatre Comités : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité stratégique et de développement. (Voir Règlement du Conseil d'administration).

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur fixe également les restrictions d'intervention sur les titres de la Société en prévoyant l'établissement des « fenêtres négatives » ; il impose la déclaration des interventions sur les titres de la Société. Il fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la participation à ces réunions par des moyens de visioconférence et / ou téléconférence. Le règlement intérieur établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et la veille de leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautions avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur général en raison de leur nature ou de leur caractère significatif doivent obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration examine avec attention ces opérations.

Indépendance des administrateurs

Dans un souci de bonne gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration s'inspire des recommandations du rapport Bouton. Ainsi, pour examiner la qualification d'indépendance d'un administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêt, le Conseil a retenu les critères définis dans ce rapport. Au regard de ces critères et après examen par le Comité des nominations, le Conseil d'administration a qualifié d'administrateur indépendant, sans préjuger de l'indépendance des autres administrateurs : Messieurs René Barbier de La Serre, Pierre Bellon, Allan Chapin, Luca Cordero di Montezemolo et Anthony Hamilton, soit plus de la moitié des administrateurs siégeant au Conseil. Le rapport Bouton recommande qu'au moins un tiers des administrateurs soient qualifiés d'indépendants dans des sociétés ayant un actionnaire de contrôle. Le Conseil a par ailleurs pris note que si le groupe PPR entretient des relations courantes et normales avec le groupe BNP d'une part et le groupe JPMorgan d'autre part, les activités de ces deux groupes en faveur du groupe PPR, eu égard notamment de leur importance par rapport à l'ensemble de leurs activités, ne peuvent influencer l'indépendance respectivement de Messieurs Baudouin Prot et Philippe Lagayette au Conseil d'administration de PPR.

Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans la Société et de contrôler 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 administrateurs : Monsieur René Barbier de La Serre, Président, Madame Patricia Barbizet et Monsieur Anthony Hamilton.

En accord avec les principes du rapport Bouton, deux tiers des membres du Comité sont qualifiés d'indépendants au regard des critères d'indépendance retenus.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations a pour mission principale de présenter au Conseil d'administration des propositions concernant les rémunérations du Président-directeur général et la méthode de répartition des jetons de présence alloués par l'Assemblée générale au Conseil d'administration. En outre, le Comité apprécie l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par les membres du Comité exécutif du groupe PPR, y compris les avantages en matière de retraite et de toute autre nature.

Le Comité des rémunérations est composé de six administrateurs : Monsieur Philippe Lagayette, Président, Madame Patricia Barbizet, et Messieurs René Barbier de la Serre, Pierre Bellon, Allan Chapin et François-Henri Pinault.

La moitié des membres du Comité des rémunérations sont qualifiés d'administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance retenus.

Le rapport Bouton recommande que le Comité des rémunérations soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants et qu'aucun mandataire social n'en soit membre. La politique de rémunération des membres du Comité exécutif constituant une composante importante du travail du Comité des rémunérations, il a été estimé dans l'intérêt du bon fonctionnement de la Société et du Comité que le Directeur général soit membre du Comité. Par ailleurs, le Directeur général s'absente des délibérations du Comité concernant sa rémunération.

Comité des nominations

Le Comité des nominations a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'administrateurs au Conseil d'administration qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires ou, en cas de vacance, à celle du Conseil d'administration. Le Comité a également pour mission d'examiner la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil.

Le Comité des nominations est composé de trois administrateurs : Madame Patricia Barbizet, Président, et Messieurs Baudouin Prot et Allan Chapin.

Un tiers des membres du Comité des nominations est qualifié d'indépendant au regard des critères d'indépendance retenus.

Le rapport Bouton recommande que le Comité des nominations soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants ainsi que le Conseil d'administration lui-même. Ce dernier pourcentage est réduit à un tiers dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle.

Comité stratégique et de développement

Le Comité stratégique et de développement a pour mission, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'identifier, d'étudier et d'accompagner les initiatives de développement stratégiques du groupe PPR.

Le Comité stratégique et de développement est composé de quatre administrateurs : Madame Patricia Barbizet, Président, et Messieurs Pierre Bellon, Philippe Lagayette et François-Henri Pinault.

Monsieur François Pinault, Président d'Honneur du Conseil d'administration est également membre d'honneur du Comité stratégique et de développement et à ce titre est invité à participer aux réunions du Comité avec voix consultative.

Activité du Conseil d'administration en 2005

Entre le 19 mai et le 31 décembre 2005, le Conseil d'administration s'est réuni à quatre reprises, avec un taux moyen de participation de 75 %.

Date	Administrateurs présents (Taux de participation)
19 mai 2005	6 / 9 (67 %)
6 juillet 2005	7 / 9 (78 %)
7 septembre 2005	7 / 9 (78 %)
21 octobre 2005	7 / 9 (78 %)

Le Conseil d'administration a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes semestriels et à l'appréciation de questions stratégiques.

Lors de sa réunion du 19 mai 2005, le Conseil a procédé aux nominations suivantes : Monsieur François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration et Directeur général de la Société ; Monsieur François Pinault, Président d'Honneur du Conseil d'administration et membre d'honneur du Comité stratégique et de développement ; Madame Patricia Barbizet, Vice-Président du Conseil d'administration ; et Messieurs Ross McInnes, Robert Polet, Denis Olivennes et Thierry Falque-Pierrotin, censeurs de la Société.

Au cours de cette réunion, le Conseil a également fixé les autorisations et a délégué les pouvoirs en faveur du Directeur général en matière de cautions, avals et garanties, cessions d'immeubles et émissions d'obligations. Le Conseil a également créé les quatre comités spécialisés (Comité d'audit, Comité des rémunérations, Comité des nominations, Comité stratégique et de développement).

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a fixé la rémunération du Directeur général, apprécié la rémunération des membres du Comité exécutif et a décidé différents plans d'options de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions existantes en faveur de certains cadres dirigeants du groupe PPR.

Le Conseil d'administration a également approuvé son règlement intérieur ainsi que celui de ses quatre comités.

Lors de ses différentes réunions au cours de l'année, le Conseil d'administration a entendu les dirigeants des enseignes du pôle Grand Public et des marques du pôle Luxe sur des points particuliers ponctuels et les enjeux stratégiques de leur société.

Après examen par le Comité d'audit, le Conseil d'administration a arrêté les comptes et les rapports semestriels 2005 lors de sa réunion du 7 septembre 2005.

Le Conseil d'administration a également consacré une réunion entière à l'exposé des plans à moyen terme de chaque Filiale principale du Groupe et à leur consolidation financière Groupe.

Activité du Conseil d'administration en 2006 jusqu'au 8 mars

Entre le début de l'année et le 8 mars, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois en 2006 avec un taux de participation de 78 %. Il a notamment constaté le départ du Groupe de Monsieur Ross McInnes, Directeur général finance et censeur, à effet du 9 décembre 2005. Le Conseil a alors nommé en qualité de censeur Monsieur Jean-François Palus, Directeur financier groupe.

Lors de sa réunion du 11 janvier 2006, le Conseil a délibéré sur le budget 2006 et a décidé la réduction du capital social par annulation de 124 514 actions de la Société autodétenues.

Le Conseil a procédé à la répartition des jetons de présence 2005 suivant les modalités prévues par son règlement intérieur. Le Conseil d'administration a décidé que la base d'allocation pour 2005 serait la moitié de la somme globale annuelle de 570 000 euros allouée par l'Assemblée générale, soit 285 000 euros. Le montant global des jetons de présence ainsi attribués aux administrateurs au titre de l'exercice écoulé s'est élevé à 253 846 euros y compris la part spéciale de 11 500 euros allouée au Président du Comité d'audit.

Après examen par le Comité d'audit, lors de sa réunion du 8 mars 2006, le Conseil d'administration a arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2005. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a également fixé les éléments suivants de la rémunération du Président-directeur général : rémunération fixe 2006 et rémunération variable pour l'année 2005. Celle-ci a été déterminée en fonction de la performance 2005 par rapport à l'objectif de cash-flow libre opérationnel consolidé du Groupe. Le Conseil a par ailleurs examiné les éléments de rémunération des membres du Comité exécutif.

Évaluation du Conseil d'administration

En conformité avec son règlement intérieur, le Conseil d'administration a procédé à son évaluation annuelle pour l'exercice 2005 par le biais d'un questionnaire envoyé à chaque administrateur. Le résultat de cet exercice a fait l'objet d'une délibération lors de la réunion du Conseil du 8 mars 2006. Cette démarche évaluative du fonctionnement du Conseil a permis de vérifier que les questions estimées d'importance ont été effectivement rapportées, traitées et débattues dans des conditions satisfaisantes au cours de ses réunions et d'apprécier la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil.

Activité du Comité d'audit du 19 mai au 31 décembre 2005 et en 2006 jusqu'au 8 mars

Le Comité d'audit s'est réuni deux fois en 2005 (chaque fois en présence de tous ses membres). La première réunion en juillet a été consacrée à différents sujets relevant de la mission du Comité, notamment les risques généraux, l'organisation des Comités d'audit dans les Filiales du Groupe, la politique financière et de trésorerie, les normes comptables, le plan d'audit et le suivi des missions de l'audit interne au sein de la Société et du Groupe. La réunion du mois de septembre a été consacrée principalement à l'examen des comptes semestriels. Lors de cette réunion, le Comité a questionné les Commissaires aux comptes sur leur revue des comptes en dehors de la présence du Directeur général finance et des équipes comptables de la Société.

Entre le début de l'année et le 8 mars, le Comité s'est réuni deux fois en 2006 (100 % de participation). Il a notamment examiné les comptes de l'exercice 2005 tels que présentés par la Direction générale. L'examen a porté notamment sur le périmètre des sociétés consolidées, les procédures de contrôle en vigueur et les risques et engagements hors bilan significatifs. Le Comité a, à cet effet, entendu les services financiers et comptables et l'audit interne de la Société. Le Comité a également entendu les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du Directeur financier et des équipes comptables de la Société concernant leurs rapports sur les comptes et les autres éléments du rapport annuel. Les missions et le montant des honoraires des Commissaires aux comptes ont fait l'objet d'un examen particulier.

Le Comité a également pris connaissance des prestations de la société Artémis en faveur de PPR au cours de l'exercice 2005 dans le cadre de la convention de conseil et assistance. À la suite de cette appréciation, le Comité a approuvé le montant de l'honoraire forfaitaire conventionnel pour 2005. Par souci de bonne gouvernance, Madame Patricia Barbizet n'a pas participé au vote sur cette question.

Le Comité d'audit a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Activité du Comité des rémunérations du 19 mai au 31 décembre 2005 et en 2006 jusqu'au 8 mars

Le Comité a délibéré une fois en 2005 (83 % de taux de participation) pour s'informer de la politique générale de rémunération et d'attributions d'options et d'actions gratuites aux cadres dirigeants.

Entre le début de l'année et le 8 mars, le Comité s'est réuni 2 fois en 2006 (92 % de participation).

Le Comité a été informé par la Direction générale des conditions de départ et d'embauche de différents membres du Comité exécutif et a formulé des recommandations concernant la répartition des jetons de présence pour 2006.

Il a également délibéré pour établir des recommandations au Conseil d'administration concernant la rémunération du Président-directeur général, notamment la rémunération fixe pour 2006 et la rémunération variable pour l'année 2005.

Le Comité a par ailleurs été informé par la Direction générale des éléments de rémunération des membres du Comité exécutif notamment la rémunération fixe 2006 et la rémunération variable pour l'année 2005. Celle-ci est déterminée en fonction de la performance 2005 par rapport aux objectifs de cash-flow libre opérationnel consolidé du Groupe, de résultat d'exploitation et de rentabilité des capitaux engagés de leur Filiale ainsi que de critères qualitatifs.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Activité du Comité des Nominations du 19 mai au 31 décembre 2005 et en 2006 jusqu'au 8 mars

Le Comité des nominations s'est réuni une fois en début 2006 (100 % de participation), pour établir des recommandations au Conseil concernant les critères d'indépendance à retenir et la détermination d'indépendance des administrateurs au regard desdits critères proposés.

Le Comité des nominations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Activité du Comité stratégique et de développement du 19 mai au 31 décembre 2005 et en 2006 jusqu'au 8 mars

Le Comité stratégique et de développement s'est réuni une fois en 2005 (75 % de participation). Lors de cette réunion, il a délibéré sur les projets de plans à moyen terme (2006 à 2008) des Filiales principales du Groupe.

Entre le début de l'année et le 8 mars, le Comité s'est réuni une fois en 2006 (100 % de participation). Lors de cette réunion, le Comité a établi les lettres de cadrage qui servent à orienter les Filiales dans l'établissement de leurs plans à moyen terme (2007 à 2009).

5.2. Procédures de contrôle interne mises en place par la Société

PPR est la société de tête du groupe PPR, leader européen de la distribution spécialisée et troisième acteur mondial du luxe. Les principales sociétés consolidées sont les sociétés Gucci Group, Printemps, Redcats, Fnac, Conforama et CFAO, (collectivement les « Filiales » et chacune une « Filliale »).

En tant que holding, l'activité propre de PPR consiste à animer et gérer ses participations, stimuler le développement de ses Filiales, coordonner le financement de leurs activités, assurer des fonctions de support et de communication, et développer les ressources transversales du groupe PPR, notamment dans le domaine des achats (PPR Purchasing, Buyco, GNX).

Le contrôle interne dans le groupe PPR

Définition du 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. Le processus de contrôle interne mis en œuvre, formalisé à l'occasion de l'application de la Loi de Sécurité Financière en 2003, s'inspire du référentiel international issu du COSO Report.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la Direction générale sous le contrôle du Conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à 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.

Il convient de noter que, quels que soient sa qualité et son degré d'application, le contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, sans garantie absolue, que les objectifs ci-dessus soient atteints.

En effet, la probabilité de les atteindre est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permet d'éviter le dispositif de contrôle en place ;
- ou au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, ne soit plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

L'environnement de contrôle interne

Le contrôle interne dans le groupe PPR 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 Filiale, sous la responsabilité des directions opérationnelles et fonctionnelles, à chacun des niveaux de l'organisation.

L'organisation du groupe PPR

Dans le groupe PPR, chaque Filiale gère directement les aspects opérationnels liés à son activité.

Le Comité exécutif du groupe PPR (COMEX), organe de management exécutif, est constitué des Présidents de chacune des Filiales et des directions fonctionnelles suivantes : le secrétariat général, les ressources humaines, la communication et la finance.

Le COMEX, qui se réunit sur base mensuelle et autant que nécessaire, en cohérence avec les orientations du Comité stratégique et de développement

- élabore la stratégie opérationnelle du Groupe et en assure le pilotage,
- définit les priorités avec des objectifs par Filiale et les grands projets fonctionnels,
- développe les synergies entre les Filiales,
- et propose des acquisitions / cessions au Conseil d'administration.

La stratégie et les objectifs du groupe PPR sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles de chacune des Filiales du Groupe.

Au sein de chaque Filiale, 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.

Des représentants des Filiales 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 animés par la Direction des études stratégiques de PPR (le Comité e-commerce et le Comité Marketing) ou les Comités pays, qui réunissent les cadres dirigeants de chaque Filiale présente dans un même pays étranger.

Cette organisation est renforcée par la centralisation de certaines compétences techniques au niveau de PPR et s'applique au Groupe :

- La Direction du plan, des études stratégiques et des systèmes d'information anime le processus de planification annuelle du Groupe en participant à l'élaboration des volets stratégique et opérationnel des plans à moyen terme des Filiales. Elle assiste les Filiales en leur fournissant un ensemble de prestations support (veille concurrentielle, réalisation d'études, etc.). Cette Direction collabore aussi à l'évaluation technique et financière conduite par les Filiales au moment du choix des solutions informatiques et notamment lors de l'établissement des budgets et des plans à moyen terme. Elle pilote et coordonne par ailleurs l'ensemble des projets transversaux du Groupe. Elle anime le Club informatique qui rassemble les directions informatiques des Filiales.
- La Direction de la communication et la Direction de la communication financière supervisent la communication externe concernant le Groupe (financière, stratégique, sociale, etc.) à l'exception de la communication client (commerciale, publicité, marketing, etc.) qui est définie et gérée au niveau de chaque Filiale.

- 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 du 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 PPR ou PPR Finance. Les exceptions sont analysées au cas par cas en fonction d'opportunités ou de contraintes spécifiques et requièrent l'accord de PPR.
- La Direction juridique, outre sa fonction au niveau de la Société, assiste les Filiales sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux Filiales ou d'intérêt significatif pour le Groupe.
- La Direction fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les Filiales 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 du Groupe.

Principes et valeurs du Groupe

Les principes éthiques du groupe PPR sont énoncés dans le Code de conduite des affaires distribué depuis 2004 à chaque collaborateur.

Le Code contient les engagements et les règles de conduite du Groupe envers

- ses clients et les consommateurs,
- ses collaborateurs,
- ses actionnaires et les marchés financiers,
- ses partenaires commerciaux,
- l'environnement et la société civile.

Au-delà de la connaissance que chaque collaborateur doit avoir des engagements et principes énoncés dans ce Code, une organisation de suivi spécifique a été créée pour conseiller les collaborateurs et déterminer les voies et les moyens d'amélioration de l'application du Code.

Un Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE), rattaché au Comité exécutif (COMEX) de PPR a été institué. Il est composé d'au moins un représentant de chaque Filiale, de cadres fonctionnels de PPR et d'un tier expert.

Ce Comité a notamment pour mission d'accompagner les Filiales dans la mise en œuvre de ce Code et de formuler toute recommandation sur les questions en découlant, ainsi que celles qui pourraient lui être soumises par les salariés du groupe PPR.

Pour garantir l'application de ce Code et tenir compte de la structure décentralisée du groupe PPR, chaque Filiale désigne un correspondant du Comité d'éthique. Ce correspondant est l'interlocuteur désigné des collaborateurs sur toutes les questions d'application du Code de Conduite des Affaires.

Les Filiales peuvent, par ailleurs, aménager des dispositifs supplémentaires, notamment désigner des relais du correspondant dans certains pays ou certaines entités afin de rapprocher ces correspondants des équipes.

La politique de ressources humaines

Concernant la gestion des ressources humaines, PPR 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 biannuelles).

PPR 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.

L'analyse continue des procédures de contrôle interne

Conformément aux recommandations de la 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 PPR.

Les procédures de contrôle interne mises en place par les dirigeants de PPR 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, et comme anticipé dans notre précédent Rapport, le groupe PPR a poursuivi l'analyse des procédures de contrôle interne de ses activités dans l'objectif d'aboutir, à terme, à en apprécier l'adéquation et l'efficacité.

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 du groupe PPR.

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 :

- Des entretiens, sur la base de questionnaires, ont été menés auprès d'environ 200 opérationnels clés dans les principales sociétés du Groupe et portant sur 650 points de contrôle, suivant la segmentation en processus clés effectuée à partir de 2003 :
 - processus stratégiques,
 - processus opérationnels,
 - processus supports.
- La démarche a été présentée au Comité d'audit du Conseil d'administration et au COMEX de PPR.
- Une synthèse de ces entretiens a été restituée au niveau de la Direction générale ainsi qu'aux Comités d'audit de chaque Filiale. Une synthèse pour l'ensemble du Groupe a été présentée au Comité d'audit du Conseil d'administration de PPR.

À ce stade, la documentation du contrôle interne issue de ces questionnaires, diffusée à chaque responsable opérationnel dans les Filiales

- sert d'indication complémentaire pour ces derniers dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la responsabilité,
- permet d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques,
- permet de lancer des plans d'action d'amélioration, le cas échéant,
- facilite le déroulement du plan d'audit du Groupe et améliore l'étendue et l'efficacité des missions de l'audit interne.

Le pilotage du contrôle interne

L'audit interne

L'organisation des ressources d'audit interne dans le groupe PPR reflète l'organisation de ce dernier.

- L'audit interne Groupe, situé au niveau de PPR et rattaché au Secrétariat général, est en charge de la coordination des Directions d'audit de chaque Filiale, de la diffusion de méthodologies ou de bonnes pratiques et mène des audits sur des problématiques dites « transverses » à l'échelle du Groupe.

En 2005, l'audit interne Groupe a réalisé un diagnostic d'exposition au risque de fraude et un audit sur les procédures d'inventaires physiques. Ces travaux ont permis d'accroître la maîtrise du contrôle interne dans ces domaines. Un audit sur les procédures de valorisation et dépréciation des stocks a été démarré au dernier trimestre.

Depuis 2003, en application de la Loi de Sécurité Financière, l'audit interne Groupe coordonne l'analyse des procédures de contrôle interne évoquée au paragraphe précédent, au travers de questionnaires d'autoévaluation et d'entretiens avec les principaux responsables opérationnels.

- Les Directions d'audit interne situées au niveau de chacune des Filiales du Groupe, rattachées à la Direction générale de la Filiale, vérifient les procédures de contrôle mises en place par les autres Directions et mènent des audits opérationnels et financiers dans le périmètre des sociétés appartenant à la Filiale.

Les principales problématiques identifiées en 2005 ont été portées à la connaissance des Comités d'audit de chacune des Filiales. Les Comités ont ainsi pu constater le caractère non significatif de ces problématiques au niveau du Groupe et ont pris connaissance des plans d'actions mis en place par les entités concernées.

L'analyse des procédures de contrôle interne, démarrée en 2003 en application de la Loi de Sécurité Financière, est de la responsabilité de chaque Direction d'audit interne dans le périmètre de sa Filiale.

Au-delà de ces missions, l'ensemble des ressources d'audit interne dans le groupe PPR a vocation à promouvoir le contrôle interne sur tous les processus et les activités de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière, qu'ils concernent les magasins, les entrepôts ou les sièges, les activités de distribution ou de fabrication.

À ce jour, les effectifs d'audit interne dans le groupe PPR se montent à 39 collaborateurs.

Leur mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle ils se réfèrent.

De manière générale :

- à l'issue de chaque mission, les constats et les recommandations sont présentés aux responsables du ou des domaines audités,
- les accords ou désaccords des audités sur les recommandations proposées sont inclus dans le rapport final qui précise le plan d'action éventuel, les responsabilités et les délais de mise en œuvre,
- la mise en place des recommandations relève de la responsabilité des opérationnels concernés,
- la vérification de leur mise en place est du ressort de l'audit interne.

L'activité d'audit interne est réalisée en cohérence avec les Comités d'audit et les résultats des travaux menés par les Commissaires aux comptes.

Des plans d'audit annuels sont élaborés par les Directions d'audit interne sur la base d'une approche par les risques et tiennent compte des demandes spécifiques des Directions générales et / ou des autres Directions opérationnelles.

Les Directions d'audit interne présentent l'état d'avancement de leur plan d'audit au moins deux fois par an à leur Comité d'audit.

Le pilotage managérial

En matière de procédures de contrôle interne, des responsabilités courantes sont assumées à tous les niveaux dans le groupe PPR, et en particulier :

- au niveau des Conseils d'administration, lesquels s'appuient sur les travaux des Comités d'audit dont la mission comprend la surveillance de la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et la gestion des risques selon un mode de fonctionnement décrit dans leurs règlements intérieurs ;
- au niveau des Comités d'audit, qui sont l'émanation des différents Conseils d'administration. Ils s'inspirent du fonctionnement du Comité d'audit du Conseil d'administration de PPR et sont organisés de manière à s'adapter aux caractéristiques de risque des différentes activités, venant ainsi renforcer la complémentarité pyramidale des procédures de contrôle interne dans le Groupe ;
- au niveau des Directions du contrôle financier, qui participent à l'animation de la gestion à travers la coordination du processus de planification et de reporting. Elles assurent le suivi des activités de leur périmètre.

Certaines fonctions s'appuient en outre sur des manuels de procédures, diffusés auprès des différents responsables et de leurs équipes, 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.

Les délégations

Au niveau de PPR, une organisation a été mise en place, qui fixe le champ des responsabilités de chacune des directions opérationnelles ou fonctionnelles majeures et les délégations associées dans le reste du groupe PPR.

À titre d'exemple, 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 COMEX de PPR ; au-delà d'un seuil de 500 millions d'euros, ils relèvent du Conseil d'administration de PPR ;
- 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.

Au niveau de certaines Filiales, le circuit de délégations a fait l'objet d'une revue en 2005 notamment par les Directions juridiques et des ressources humaines, en coordination avec les équipes d'audit interne. Cette analyse sera étendue à l'ensemble des Filiales en 2006.

Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

L'organisation de la fonction comptable et de gestion

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la Direction financière. Au niveau de PPR, celle-ci supervise la Direction du contrôle financier, la Direction des financements et de la trésorerie, la Direction fiscale, la Direction de la communication financière et de la stratégie ainsi que le pôle développement.

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 budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'action opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'année 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 Filiales au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la Direction du contrôle financier. Depuis l'exercice 2004, le *reporting* du Groupe est effectué sur la base d'un nouvel outil de consolidation / reporting qui intègre notamment un niveau de sécurité supplémentaire dans la transmission des informations financières à l'aide d'un « *process management* » plus complet, ainsi que de nouvelles fonctionnalités permettant le développement d'indicateurs complémentaires. La Direction du contrôle financier veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués par les Filiales avec les règles Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des Filiales, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente.
- La Direction générale de PPR, les Présidents et les Secrétaires généraux des Filiales du Groupe se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de l'activité des Filiales, sur la base d'éléments financiers et opérationnels communiqués par chaque Filiale concernée.
- La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre à l'aide de l'outil de consolidation du Groupe qui permet la transmission des informations financières des Filiales en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation des Filiales par leurs Commissaires aux comptes et par les Directeurs financiers ou les responsables comptables des Filiales qui s'engagent alors sur la fiabilité de leur contenu. En amont de chaque consolidation, le contrôle financier de PPR adresse aux Filiales des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.
- Le Groupe s'assure de manière régulière des engagements hors-bilan de ses Filiales. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les Filiales 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.

Mission des Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes sociaux et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

Depuis 2005, les missions d'audit sont réparties entre seulement deux auditeurs statutaires : Deloitte et KPMG.

Les principaux points couverts par les auditeurs sont les suivants :

- identification des zones de risque et réalisation de tests par sondage permettant de valider la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes au regard de leur seuil de matérialité social ou consolidé,
- validation des principaux traitements et options comptables tout au long de l'année, en coordination avec le management des Filiales et de PPR,
- application des normes comptables définies par PPR pour l'ensemble de ses Filiales,
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacune des Filiales consolidées en vue de la certification des comptes consolidés de PPR, comprenant des observations éventuelles en matière de contrôle interne,
- présentation d'une synthèse générale sur le groupe PPR présentée au management et au Comité d'audit de PPR,
- préparation des rapports à l'attention des actionnaires de PPR.

Leurs rapports figurent dans le Document de référence.

Passage aux normes IFRS

En application du règlement européen sur les normes internationales n° 1606 / 2002 du 19 juillet 2002, PPR a adopté les normes internationales (IFRS) à compter de l'exercice 2005 selon les dispositions de la norme IFRS 1 (première adoption des normes IFRS), avec un comparatif au titre de l'exercice 2004.

Afin de publier cette information comparative, PPR a préparé des états financiers consolidés de l'exercice 2004 retraités en normes IFRS qui fait l'objet d'une note de réconciliation présentée dans les notes annexes aux comptes consolidés.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2005, établis selon les nouvelles normes IFRS et arrêtés par le Conseil d'administration de PPR du 8 mars 2006, intègrent l'impact des dernières évolutions des normes telles qu'approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers.

La démarche d'analyse des procédures de contrôle interne du groupe PPR

Depuis 2003, une analyse des procédures de contrôle interne est formalisée chaque année afin d'actualiser de manière régulière la vision du contrôle interne du Groupe, au niveau stratégique, opérationnel et financier, et ce dans la perspective d'évolution du cadre réglementaire préconisée par l'Autorité des Marchés Financiers.

Documentation des contrôles des processus

En 2005, suivant le choix opéré par le COMEX, les processus ventes, finances / comptabilité / gestion et systèmes d'information ont fait l'objet d'une documentation sous forme de *flow-chart*, ayant pour but l'identification et la description des contrôles-clés.

Autoévaluation et plans d'amélioration

Les questionnaires d'autoévaluation permettent chaque année, depuis 2003, de faire un état des lieux des procédures de contrôle interne.

En 2006, l'analyse du processus finance sera approfondie, tant en termes de documentation que d'analyse des contrôles clés, par le biais d'entretiens et de tests.

Développement de la démarche

Cette démarche a vocation à s'étendre autant en périmètre d'activité qu'en niveau de détail d'information à l'ensemble des processus du Groupe, notamment par :

- l'augmentation du nombre d'entretiens réalisés,
- la poursuite de la documentation des principaux processus,
- la réalisation de tests des contrôles clés,
- l'identification d'axes d'amélioration éventuels,
- la mise en place d'actions correctives, le cas échéant.

L'avancement des travaux menés sera communiqué régulièrement au Comité d'audit et au Conseil d'administration de PPR.

Le Président du Conseil d'administration

6. Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société PPR SA, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Exercice clos le 31 décembre 2005

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société PPR SA et en application des dispositions 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. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2005.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 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 données 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 effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre 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 ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les 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 d'administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 9 mars 2006
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

7. Règlement intérieur du Conseil d'administration

Missions et pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à son Président ou à tous autres mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est réuni au moins quatre fois par an et aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou sur demande du tiers au moins des administrateurs. La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation. La convocation peut être faite par tous moyens, même verbalement, par le Président, le Secrétaire du Conseil sur demande du Président ou en cas d'indisponibilité de celui-ci, par le Vice-Président ou à défaut par l'administrateur le plus âgé.

L'ordre du jour des réunions est établi par le Président.

Le Président veille à ce que la Société transmette aux administrateurs, en temps utile avant chaque réunion, toutes les informations et documents pertinents ; il tient compte en tant que de besoin de leurs suggestions pour permettre au Conseil de connaître et de délibérer dans les conditions les plus appropriées sur toutes questions de sa compétence.

Toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil d'administration est tenue à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président, ainsi qu'à une obligation générale de réserve sur toutes les affaires du Conseil et du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence et / ou de téléconférence dans les conditions autorisées par la réglementation applicables au jour de la réunion. Toutefois, cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions spécifiquement exclues par la loi, notamment celles prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 (établissement des comptes sociaux et comptes consolidés annuels ainsi que les rapports mentionnés auxdits articles) du Code de commerce. Les moyens de visioconférence et de téléconférence utilisés doivent permettre l'identification des administrateurs participant à la réunion par ces moyens et garantir leur participation aux délibérations.

Les administrateurs 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 d'administration

Conformément aux statuts et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil d'administration (conventions réglementées, cautions avales et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité,
- sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social,
- les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé annuellement par le Conseil :
 - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer ;
 - tout achat ou cession d'immeuble de la société.

Comités

Afin d'exercer sa mission dans le souci d'une bonne gouvernance et conformément aux dispositions légales, le Conseil d'administration a institué quatre comités, composés de membres qu'il choisit librement en son sein : les comités d'audit, des rémunérations, des nominations, et stratégique et de développement. Le Président du Conseil d'administration peut en toutes circonstances être entendu au sein de chacun des comités.

Dans le cadre de son règlement intérieur adopté par le Conseil d'administration, le fonctionnement de chaque Comité est fixé par celui-ci dans le respect du principe de collégialité qui prévaut au Conseil d'administration.

Les Comités rendent compte régulièrement de leur mission au Conseil d'administration.

Tout membre d'un Comité peut, à tout moment, faire part au Président du Conseil d'administration de tout aspect de la mission du Comité dont il estime opportun que le Conseil d'administration ait connaissance.

Toute personne appelée à assister aux réunions des Comités est tenue à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère non public ainsi qu'à une obligation générale de réserve sur toutes les affaires du Comité et du groupe.

Conformément à la loi, ces quatre comités ne sont pas exclusifs d'autres comités que le Conseil d'administration pourrait décider de s'adjoindre, à titre temporaire ou ponctuel.

Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des pouvoirs du Conseil d'administration, d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans la Société et de contrôler la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne, d'identification et de gestion des risques dans l'entreprise. Il est tenu informé des projets et / ou décisions financières significatives.

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.

Il peut entendre, tout membre du personnel, du Conseil ou tout tiers à la Société ainsi que les services notamment 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.

Les Commissaires aux comptes de la Société sont convoqués, en tant que de besoin, aux réunions du Comité.

Le Comité peut se réunir à tout moment, sur convocation de son Président ou du Président du Conseil d'administration ; cette convocation est adressée en tant que de besoin aux Commissaires aux comptes de la Société.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations a pour mission principale, dans la limite des pouvoirs du Conseil d'administration, de présenter au Conseil toutes propositions concernant les rémunérations du Président-directeur général et la méthode de répartition de jetons de présence alloués pour l'Assemblée générale au Conseil d'administration.

Il peut se saisir de toutes questions significatives en la matière.

Comité des nominations

Le Comité des nominations a pour mission principale, dans la limite des pouvoirs du Conseil d'administration, d'examiner et de proposer au Conseil d'administration les candidatures à la fonction d'administrateur à coopter par le Conseil ou à nommer par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société, ainsi que d'examiner et de proposer au Conseil, la nomination des directeurs généraux délégués.

Le Comité peut se saisir de l'examen de toute candidature potentielle d'administrateur de la Société.

Préalablement à leur nomination et s'il le juge utile à tout moment, le Comité examine, la situation des administrateurs de la Société au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil ainsi que la situation déclarée, à tout moment, par chaque administrateur et chacun pour ce qui le concerne.

Il peut se saisir de toutes questions significatives en la matière.

Comité stratégique et de développement

Le Comité stratégique et de développement a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'identifier, d'étudier, de proposer, d'accompagner, d'apprécier et de contrôler les axes et les initiatives de développement stratégiques et de développement de la Société et des affaires du Groupe. Il peut se saisir de toutes questions significatives en la matière.

Le Président d'Honneur du Conseil est convoqué aux réunions du Comité.

Intervention sur les titres de la Société ou d'entreprises intéressées

Les administrateurs doivent observer en toutes circonstances les règles et usages en vigueur en matière d'initiés, de confidentialité et d'abstention d'intervention sur titres ou instruments financiers dans le public.

En outre, les administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres de la Société pendant une période de six semaines précédant la publication des comptes annuels ou semestriels. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes.

Les mêmes obligations s'appliquent à chaque administrateur, pour autant qu'il en ait connaissance, en ce qui concerne les titres ou instruments financiers émis par toute entreprise dans laquelle la société détient et / ou est spécialement susceptible d'acquérir ou de céder des titres ou instruments financiers cotés sur un marché réglementé et / ou avec laquelle la société est en relation d'affaires comportant des informations d'initiés.

En cas de doute sur ces obligations, l'administrateur intéressé doit en faire part en temps utiles au Président du Conseil d'administration ou à la personne déléguée par celui-ci, ou à un ou plusieurs autres administrateurs de la Société.

Les transactions effectuées sur les titres de la Société par les administrateurs sont portées à la connaissance du public dans les conditions de la réglementation en vigueur. Les administrateurs déclarent à la Société chacune de ces opérations (ainsi que celles qui leur auront été déclarées par les personnes qui leur sont étroitement liées au sens de la réglementation applicable) dans un délai d'un jour de Bourse suivant l'opération.

Les administrateurs, ainsi que leurs enfants mineurs non émancipés et leurs conjoints non séparés de corps, doivent inscrire en compte de nominatif l'ensemble des titres de la Société qu'ils détiennent.

Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, dans le souci d'efficacité de sa mission, procède annuellement à son évaluation. À 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 et de ses débats, ainsi que 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 ou tiers expert qu'il désigne et qui lui fait rapport.

Jetons de présence

La répartition des jetons de présence aux administrateurs à l'intérieur de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale des actionnaires comporte une part fixe attribuée à tous les administrateurs et une part variable attribuée en fonction de leur participation aux réunions du Conseil. Les membres du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité stratégique et de développement reçoivent, en sus, une demi-part fixe et une demi-part variable fixée selon les mêmes modalités.

En outre, le Conseil d'administration peut décider l'attribution à un ou plusieurs administrateurs d'une part spéciale prélevée sur le montant global, avant la répartition ci-dessus.

Président d'Honneur

Le Conseil d'administration a la faculté de nommer un Président d'Honneur qui pourra assister aux réunions du Conseil et de ses Comités avec voix consultative.

Censeurs

Sans autres limitations que celles prévues par la loi, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs, personnes physiques, pour une durée qu'il déterminera. La mission de chacun des censeurs est fixée par le Conseil.

8. Conseil de surveillance (jusqu'au 19 mai 2005)

Le Conseil de surveillance, composé de personnalités émanant de différents milieux économiques, a assuré jusqu'à l'issue de l'assemblée générale mixte du 19 mai 2005, le contrôle de la gestion, l'examen des comptes sociaux et consolidés et a délibéré sur les diverses autorisations nécessaires selon la loi et les statuts.

8.1 Membres du Conseil de surveillance (jusqu'au 19 mai 2005)

Patricia Barbizet
Président du Conseil de surveillance

François-Henri Pinault (jusqu'au 20 mars 2005)
Vice-Président du Conseil de surveillance (jusqu'au 20 mars 2005)

René Barbier de La Serre
Vice-Président du Conseil de surveillance (du 21 mars 2005 au 19 mai 2005)

Pierre Bellon

Allan Chapin

Luca Cordero di Montezemolo

Anthony Hamilton

François Henrot (jusqu'au 29 mars 2005)

Philippe Lagayette

Alain Minc

François Pinault

Baudouin Prot

Bruno Roger

8.2. Informations sur les membres du Conseil de surveillance

Mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2005. Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années. Rémunérations et avantages versés par la Société et reçus de la part des sociétés contrôlées durant l'exercice 2005 (montants bruts avant éventuelles retenues à la source) ; rappel du montant brut des rémunérations et avantages versés en 2004.

(Pour les informations concernant les membres du Conseil de surveillance nommés administrateurs de la Société le 19 mai 2005, voir pages 284 à 288.)

François Henrot, né le 3 juillet 1949

Membre du Conseil de surveillance (du 20 septembre 1995 au 29 mars 2005)

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Associé-gérant de Rothschild et Cie Banque ; Administrateur de Carrefour⁽²⁾ et Eramet ; Membre du Conseil de surveillance de Cogedim et Vallourec.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de BP France, Montupet et Téléimages International.

Rémunérations et avantages 2005 : 44 136 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 38 314 euros (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 500.

Alain Minc, né le 15 avril 1949

Membre du Conseil de surveillance (du 27 novembre 1991 au 19 mai 2005)

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président de AM Conseil, Président du Conseil de surveillance Le Monde ; Administrateur de Fnac SA, Valeo et Vinci.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président de la Société des Lecteurs du Monde ; Administrateur d'Ingenico et d'Yves Saint Laurent.

Rémunérations et avantages 2005 : 305 282 euros (dont jetons de présence 31 876 euros et prestations d'AM Conseil 273 406 euros).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 310 684 euros (dont jetons de présence 37 278 euros et prestations d'AM Conseil 273 406 euros).

Nombre d'actions détenues : 500.

François Pinault, né le 21 août 1936

Membre du Conseil de surveillance (depuis le 5 mai 1993 – fin de mandat 19 mai 2005),

Gérant de Financière Pinault

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Administrateur d'Artémis, Président-directeur général de Garuda et de Palazzo Grassi⁽¹⁾ ; Membre du Conseil de gérance de Château Latour ; Administrateur de Renault⁽²⁾.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président-directeur général d'Artémis ; Vice-Président du Conseil de surveillance de Pinault-Printemps-Redoute ; Membre du Conseil de surveillance de Boucheron Holding et Gucci Group NV.

Rémunérations et avantages 2005 : 29 424 euros.

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 37 278 euros.

Nombre d'actions détenues : 500.

⁽¹⁾ Mandats ou fonctions ayant débuté au cours de l'exercice 2005.

⁽²⁾ Mandats ou fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2005.
Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Bruno Roger, né le 6 août 1933

Membre du Conseil de surveillance (depuis le 18 février 1994 – fin de mandat 19 mai 2005),

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président de Lazard Frères SAS ; Censeur d'Eurazeo ; Administrateur de Cap Gemini Ernst & Young et Compagnie de Saint-Gobain ; Membre du Conseil de surveillance d'Axa⁽¹⁾ ; Chairman, Lazard Global Investment Banking ; Co-Chairman, Lazard European Advisory Board.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président-directeur général d'Eurazeo ; Président du Conseil de surveillance d'Eurazeo ; Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo ; Administrateur de Sofina (Belgique) et de Thalès.

Rémunérations et avantages 2005 : 38 006 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 37 278 euros (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 1 000.

8.3. Informations réglementaires concernant les membres du Conseil de Surveillance

Concernant la période du mandat de chacun des membres du Conseil de surveillance, à la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- aucun des membres du Conseil de surveillance n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et / ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun membre du Conseil de surveillance n'a bénéficié d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- aucun membre du Conseil de surveillance n'a reçu de rémunération de la société qui contrôle directement PPR (Artémis SA) au cours de l'exercice ;
- aucun membre du Conseil de surveillance n'a signalé l'existence d'un accord avec un principal actionnaire, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

8.4. Activité du Conseil de surveillance et de ses Comités du 1^{er} janvier au 19 mai 2005

Le Conseil de surveillance s'est réuni quatre fois en 2005 (74 % de participation). Il a notamment constaté la démission de Monsieur Per Kaufmann du Directoire à effet du 3 mars 2005 et le départ de Monsieur Serge Weinberg à effet du 20 mars 2005. Sur proposition du Comité des nominations, le Conseil a nommé Monsieur François-Henri Pinault membre et Président du Directoire à compter du 21 mars 2005.

Après examen du Comité d'audit, lors de sa réunion du 16 mars 2005, le Conseil de surveillance a examiné les comptes annuels de l'exercice 2004 tels qu'arrêtés par le Directoire. Il a également constaté la démission de Monsieur François-Henri Pinault en qualité de membre et Vice-Président du Conseil de surveillance à effet le 20 mars 2005, et a nommé Monsieur René Barbier de la Serre, en qualité de Vice-Président du Conseil de surveillance à compter du 21 mars 2005.

Lors de sa dernière réunion du 19 mai 2005, le Conseil de surveillance a décidé que la base d'allocation des jetons de présence pour l'exercice 2005 serait de la moitié de la somme globale annuelle de 570 000 euros, soit 285 000 euros. Le montant global des jetons de présence ainsi attribués aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2005 s'est élevé à 251 287 euros, y compris la part spéciale de 11 500 euros allouée au Président du Comité d'audit.

Le Comité d'audit du Conseil de surveillance s'est réuni deux fois en 2005 (83 % de participation). Il a notamment examiné les comptes de l'exercice 2004 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 engagement 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. Les missions et le montant des honoraires des Commissaires aux comptes ont fait l'objet d'un examen particulier.

Le Comité des rémunérations du Conseil de surveillance s'est réuni trois fois en 2005 (77 % de participation). Il s'est assuré de l'application stricte du contrat de travail de Monsieur Serge Weinberg en ce qui concerne les conditions de son départ le 20 mars 2005. Il a également délibéré pour établir des propositions concernant la rémunération des membres du Directoire, notamment les rémunérations fixes pour 2005 et variables pour l'année 2004 ainsi que l'attribution d'options et d'actions gratuites aux membres du Comité exécutif.

Le Comité des nominations du Conseil de surveillance s'est réuni une fois en 2005 (100 % de participation) pour recommander la nomination de Monsieur François-Henri Pinault en qualité de membre et Président du Directoire de la Société à partir du 21 mars 2005.

9. Directoire (jusqu'au 19 mai 2005)

Le Directoire a assuré, jusqu'au 19 mai 2005, la direction et la gestion de la Société et a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels 2004.

9.1 Membres du Directoire

François-Henri Pinault
Président du Directoire (à partir du 21 mars 2005)

Serge Weinberg
Président du Directoire (jusqu'au 20 mars 2005)

Thierry Falque-Pierrotin

Per Kaufmann (jusqu'au 3 février 2005)

Denis Olivennes

Robert Polet

9.2. Informations concernant les membres du Directoire

Mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2005. Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années. Rémunérations et avantages versés par la Société et reçus de la part des sociétés contrôlées durant l'exercice 2005 (montants bruts avant éventuelles retenues à la source) ; rappel du montant brut des rémunérations et avantages versés en 2004. Engagements de la Société ou de l'une de ses Filiales correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci.

(Pour les informations concernant François-Henri Pinault, nommé administrateur de la Société par l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2005, voir pages 284 et 285.)

Serge Weinberg, né le 10 février 1951

Président du Directoire (jusqu'au 20 mars 2005), membre du Directoire (du 17 juin 1993 au 20 mars 2005).

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président-directeur général de Weinberg Capital Partners ⁽¹⁾ ; Président du Conseil de surveillance de France-Printemps ⁽²⁾, Gucci Group NV (Pays-Bas) ⁽²⁾, Redcats ⁽²⁾ ; Membre du Conseil de surveillance d'Accor ⁽¹⁾, Gucci Group NV (Pays-Bas) et Yves Saint Laurent ⁽²⁾ ; Administrateur d'Artémis ⁽¹⁾⁽²⁾, de Fnac SA, Rexel ⁽²⁾ et Schneider Electric ⁽¹⁾ ; Représentant permanent de Tennessee au Conseil de Bouygues ⁽²⁾ ; Gérant d'Adoval et Maremma.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président du Conseil de surveillance de Conforama Holding et Guilbert ; Membre du Conseil de surveillance de Boucheron et YSL Parfums ; Administrateur de Redcats ; Représentant de PPR au Conseil de surveillance de PPR Interactive.

⁽¹⁾ Mandats ou fonctions ayant débuté au cours de l'exercice 2005.
⁽²⁾ Mandats ou fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2005.
Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

Rémunérations et avantages 2005 : 6 836 119 euros, dont 5 328 946 euros d'indemnité contractuelle de départ, 168 468 euros de rémunération en qualité de Président du Directoire, 88 452 euros de préavis non effectué ; 99 783 euros à titre de congés payés non pris ; 163 053 de rémunération fixe en qualité de salarié, 800 000 euros de rémunération variable au titre de l'exercice 2004, 102 419 euros de rémunération variable au titre de l'exercice 2005 ; 998 euros au titre d'avantage en nature (voiture de fonction), et 84 000 euros au titre de « director's fees ».

Rémunération différée ou conditionnelle : participation au régime supplémentaire de retraite à prestations définies actuellement en vigueur dans le groupe PPR tel qu'approuvé par la décision du Conseil de surveillance du 3 mars 2004.

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 2 226 525 euros.

Nombre d'actions détenues : 119 900.

Thierry Falque-Pierrotin, né le 1^{er} novembre 1959

Membre du Directoire (du 19 décembre 2001 au 19 mai 2005).

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président-directeur général de Redcats ; Président de Redcats International ; Membre du Conseil de surveillance de Finaref ; Non-executive director de Redcats UK PLC ; Director de Redcats Inc. et Redcats USA LLC ; Représentant permanent de Redcats, administrateur de La Redoute⁽¹⁾ ; **Censeur de PPR**⁽¹⁾.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Ellos Gruppen, Fantasud, Manorbois et IMS International Metal Service ; Director de Redcats Nordic ; Membre du Conseil de surveillance de Conforama Holding ; Président du Directoire de Redcats ; Président du Conseil de surveillance de Brylane, la Redoute et Rouafi (Orcanta) ; Président de Pinault Bois & Matériaux ; Représentant permanent de PBM, gérant de PBM Conseil et SCI de Lhoumaille.

Rémunérations et avantages 2005 : 1 031 162 euros, dont 741 752 euros de rémunération annuelle fixe globale, 8 248 euros de rémunération de membre du Directoire, 275 498 euros de rémunération variable au titre de l'exercice 2004 versée en 2005 et 5 664 euros au titre d'avantage en nature (voiture de fonction).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 935 664 euros.

Rémunération différée et / ou conditionnelle : clause d'indemnité contractuelle de départ de 18 mois de salaire global en cas de licenciement autre que pour faute grave ; participation au régime supplémentaire de retraite à prestations définies actuellement en vigueur dans le groupe PPR tel qu'approuvé par la décision du Conseil de surveillance du 3 mars 2004.

Nombre d'actions détenues : 16 663.

Per Kaufmann, né le 30 mars 1956

Membre du Directoire (du 21 janvier 1998 au 3 février 2005).

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président-directeur général de Conforama Holding⁽²⁾ ; Président du Conseil d'administration de Conforama España⁽²⁾, Conforama France⁽²⁾, Conforama Italia⁽²⁾, Conforama Luxembourg⁽²⁾ et Conforama SA (Suisse)⁽²⁾ ; Président de Cogedem⁽²⁾ ; Administrateur de Conforama Asia Pte Ltd. (Singapour)⁽²⁾, Facet⁽²⁾ et Finaref⁽²⁾ ; Président du Conseil de surveillance de Conforama Polska (Pologne)⁽²⁾ et Hipermovei Mobiliario e Decoração (Portugal)⁽²⁾ ; Gérant de Conforama Management Services⁽²⁾.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Brico Hogar SA (Espagne), Conforama Investimenti (Italie), Confo on Line, Klastek Invest. SL (Espagne), Madelios, Salzam Mercatone (Italie) et Société de développement de literie ; Président-directeur général de Caudiv, Gdcm, Hdi, Imedia Expansion, Nidam, Printemps.com et Profida ; Director Copres Corporation (Taïwan) ; Membre du Conseil de surveillance de SNFA ; Représentant permanent de Conforama Holding, Président du Conseil de surveillance de Kadéos, Représentant permanent de Conforama Holding au Conseil de surveillance de PPR Interactive ; Président du Directoire de France Printemps, Représentant permanent de Conforama Holding, Président du Conseil de Bigameubles, Gérant de Sapac Printemps.

Rémunérations et avantages 2005 : 1 755 777 euros, dont 1 310 625 euros d'indemnité contractuelle et transactionnelle ; 304 992 euros de rémunération annuelle fixe globale y compris préavis et avantage en nature (voiture de fonction) ; 29 903 euros de congés payés non pris, 2 046 euros de rémunération de membre du Directoire, 83 811 euros de rémunération variable au titre de 2004 versée en 2005 et 24 400 euros, valeur de la voiture de fonction cédée.

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 576 497 euros.

Nombre d'actions détenues : 0.

Denis Olivennes, né le 18 octobre 1960

Membre du Directoire (du 4 septembre 2002 au 19 mai 2005).

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Président-directeur général de Fnac SA ; Président du Conseil d'administration et administrateur délégué de Grandes Almacenes Fnac España⁽²⁾ et Fnac Belgium⁽²⁾ ; Président du Conseil d'administration de FNAC Grèce⁽¹⁾ et Fnac Suisse⁽²⁾ ; Vice-Président de FNAC Italie ; Gérant de Fnac Portugal⁽²⁾ ; Membre du Conseil de surveillance de Finaref ; Administrateur de Cineteve⁽²⁾ ; **Censeur de PPR**⁽¹⁾.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Représentant permanent au Conseil de Surcouf ; Président du Conseil de surveillance de Conforama Holding et Guilbert ; Vice-Président du Conseil de Culturae Comunicazione ; Membre du Conseil de surveillance du PSG ; Membre du Directoire de Canal+ ; Président-directeur général de Holding Sports et Evenements ; Administrateur de Canal+ Belgique, Canal Horizon, Canal Satellite, Sportfive et Studio Canal ; Représentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil de Canal Numedia, Financière de Vidéocommunication, Satellite Service et Studio Canal France ; Représentant permanent de Hethold France au Conseil de SIG ; Director de Polish Pay TV BV (Pays-Bas) ; Chairman de Polcom Invest (Pologne) ; Gérant de Canal+ Participations ; Membre du Conseil de direction de Canal+ Distribution.

Rémunérations et avantages 2005 : 1 293 156 euros, dont 850 000 de rémunération annuelle fixe globale, 8 248 euros de rémunération de membre du Directoire, 428 488 euros de rémunération variable au titre de l'exercice 2004 versée en 2005 et 6 420 euros au titre d'avantage en nature (voiture de fonction).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 1 111 696 euros.

Rémunération différée et / ou conditionnelle : clause d'indemnité contractuelle de départ de 12 mois de salaire global en cas de licenciement autre que pour faute grave ou lourde ; participation au régime supplémentaire de retraite à prestations définies actuellement en vigueur dans le groupe PPR tel qu'approuvé par la décision du Conseil de surveillance du 3 mars 2004.

Nombre d'actions détenues : 200.

Robert Polet, né le 25 juillet 1955

Membre du Directoire (du 7 juillet 2004 au 19 mai 2005).

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

Chairman of the Management Board and CEO de Gucci Group NV ; Administrateur de Autumn Paper Ltd., Bedat SA, Bedat Holding SA, Bottega Veneta BV⁽¹⁾, Gucci America Inc., Gucci Group Holding Limited, Gucci Group Hong Kong Ltd., Gucci Group Japan Limited, Gucci Korea Limited, Gucci Luxembourg SA, Luxury Timepieces International, Sergio Rossi, Stella McCartney Ltd. et Yugen Kaisha ; Président du Conseil d'administration de Gucci Logistica Spa, Guccio Gucci Spa, Luxury Goods International et Luxury Goods Italia Spa ; Membre du Conseil de surveillance de Boucheron Holding ; Président du Conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent⁽¹⁾ ; **Censeur de PPR**⁽¹⁾.

Rémunérations et avantages 2005 : 2 651 696 euros, dont 8 248 euros de rémunération de membre du Directoire, 1 191 752 euros de rémunération annuelle fixe globale, 1 200 000 euros de rémunération variable versée en 2005 au titre de l'exercice 2004 et 251 696 euros d'avantages en nature (dont logement et voiture de fonction).

Rappel des rémunérations et avantages 2004 : 604 764 euros.

Rémunération différée et / ou conditionnelle : clause d'indemnité contractuelle de départ de trois ans de salaire global en cas de licenciement autre que pour faute grave ; 50 000 Stock Appreciation Rights Gucci ; l'équivalent de 10 % du salaire annuel global est versé à un fonds de retraite approuvé par le « UK Inland Revenue » en conformité avec son contrat de travail.

Nombre d'actions détenues : 0.

9.3. Informations réglementaires concernant les membres du Directoire

Concernant la période du mandat de chacun des membres du Directoire, à la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Directoire ;
- aucun des membres du Directoire n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Directoire emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;

⁽¹⁾ Mandats ou fonctions ayant débuté au cours de l'exercice 2005.

⁽²⁾ Mandats ou fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2005.
Mandats et fonctions principaux en caractère gras.

- aucune incrimination et / ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Directoire de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun membre du Directoire n'a reçu de rémunération de la société qui contrôle directement PPR (Artémis SA) au cours de l'exercice.
- aucun membre du Directoire n'a signalé l'existence d'un accord avec un principal actionnaire, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

10. 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	Date d'échéance	Plan
François-Henri Pinault	50 000	78,01 €	19/05/2015	Plan d'options de souscription PPR 2005-II
Thierry Falque-Pierrotin	10 500	78,01 €	19/05/2015	Plan d'options de souscription PPR 2005-II
Denis Olivennes	10 500	78,01 €	19/05/2015	Plan d'options de souscription PPR 2005-II
Robert Polet	15 000	78,01 €	19/05/2015	Plan d'options de souscription PPR 2005-II
Options levées, durant l'exercice, par chaque mandataire social				
- Néant	-	-	-	-

11. Attribution gratuite d'actions en faveur des mandataires sociaux

Attribution gratuite d'actions en faveur des mandataires sociaux par la Société et les sociétés contrôlées	Nombre d'actions attribuées ⁽¹⁾	Période d'attribution	Période de conservation	Plan
Thierry Falque-Pierrotin	1 125	Du 6/07/2005 au 6/07/2007	Du 7/07/2007 au 7/07/2009	Plan d'attribution gratuite d'actions PPR 2005-I
Denis Olivennes	1 125	Du 6/07/2005 au 6/07/2007	Du 7/07/2007 au 7/07/2009	Plan d'attribution gratuite d'actions PPR 2005-I

⁽¹⁾ Les actions sont définitivement attribuées à l'issue de la période d'attribution. Le nombre d'actions attribué sera ajusté à la baisse dans l'hypothèse de sous performance du cours de PPR par rapport au CAC 40 au cours de la période d'attribution.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

12. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2005

(en milliers d'euros)	2005				2004			
	KPMG Audit		Deloitte & Associés		KPMG Audit		Deloitte & Associés	
	Montant	en %	Montant	en %	Montant	en %	Montant	en %
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 258,1		3 645,0		4 256,3		4 121,4	
Missions accessoires	282,0		175,0		4 229,1 ⁽¹⁾		892,6	
Sous-total	3 540,1	96,9 %	3 820,0	84,0 %	8 485,4	97,6 %	5 014,0	92,1 %
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social ⁽²⁾	112,2		725,0		209,0		324,2	
Conseil					-		-	
Autres					-		106,0	
Sous-total	112,2	3,1 %	725,0	16,0 %	209,0	2,4 %	430,2	7,9 %
Total	3 652,3	100,0 %	4 545,0	100,0 %	8 694,4	100,0 %	5 444,2	100,0 %

⁽¹⁾ Concerne principalement la cession de Rexel.

⁽²⁾ Concerne principalement des filières étrangères.

Résolutions soumises à l'Assemblée

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 Conseil d'administration sur l'exercice 2005 ;
- du rapport des Commissaires aux comptes sur l'exécution de leur mission au cours de cet exercice ;

approuve les comptes annuels de l'exercice 2005 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 Conseil d'administration du Groupe au cours de l'exercice 2005 ;
- du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2005 ;

approuve les comptes consolidés de l'exercice 2005 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. 225-38 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. 225-38 et suivants du Code de commerce, déclare approuver ce rapport et les informations 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.....	506 841 468,69 €
qui, augmenté du report bénéficiaire antérieur de	681 347 865,83 €
fait apparaître un solde bénéficiaire distribuable	1 188 189 334,52 €

dont elle décide l'affectation suivante :

- aux actions à titre de dividende	327 280 507,52 €
- en report à nouveau	860 908 827,00 €
Total égal	1 188 189 334,52 €

L'Assemblée générale décide de mettre en distribution à compter du 2 juin 2006, une somme nette de 2,72 euros par action. 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 ».

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est intégralement éligible, pour l'imposition des revenus 2006, à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

générale ordinaire du 23 mai 2006

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
2003	2,30 €	1,15 €	3,45 €
2004	2,40 €	1,20 €	3,60 €

Année de mise en distribution	Dividende net	Eligible à l'abattement fiscal de 50 %
2005	2,52 €	2,52 €

Cinquième résolution (Autorisation 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 Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, 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 premier avril 2006, soit 12 032 371 actions.

Les acquisitions pourront être effectuées par tous moyens, y compris par l'utilisation de tous produits dérivés ou sous forme de blocs de titres, aux époques que le Conseil d'administration appréciera, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'échange, en vue :

- d'assurer la liquidité ou d'animer le marché du titre par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- d'utiliser toutes ou partie des actions acquises pour la couverture des plans d'options, plans d'attribution gratuite d'actions et plans d'épargne consentis en faveur des salariés et des mandataires sociaux du Groupe et leur céder ou attribuer des actions dans le cadre des dispositions légales ;
- de 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 ;
- de procéder à l'annulation des actions acquises, en conformité de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 19 mai 2005.

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, ou annulées.

Concernant l'éventuel recours aux instruments dérivés dans le cadre du programme, celui-ci s'effectuerait dans le respect de la réglementation applicable et pourrait viser, notamment, la couverture des engagements pris par la Société dans le cadre de plans d'options d'achat en faveur des dirigeants et salariés du Groupe, voire le service des OCEANES dans le cadre des emprunts émis.

Le prix maximum d'achat est fixé à 150 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, ce montant sera ajusté 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 montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 1 804 855 650 euros.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation, à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions définitives, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

Cette autorisation, qui annule pour sa partie non utilisée l'autorisation conférée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 19 mai 2005, est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

Sixième résolution (Pouvoirs)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, 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.

Responsable du document de référence

Responsable du document de référence

Jean-François Palus
Directeur financier de PPR

Attestation du responsable du document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, KPMG Audit et Deloitte & Associés, une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé, conformément à la doctrine et aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce même document de référence.

Fait à Paris, le 11 avril 2006

Le Directeur financier
Jean-François Palus

Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG Audit Département de KPMG SA
1, cours Valmy, 92923 Paris-La Défense
Patrick-Hubert Petit Hervé Chopin

Deloitte & Associés
185, avenue Charles de Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine
Jean-Paul Picard Antoine de Riedmatten

Date de début du premier mandat

AGO du 18 juin 1992

AGO du 18 mai 1994

Durée et date d'expiration des mandats

Du 25 mai 2004 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2009.

Du 21 mai 2002 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2007.

Commissaires aux comptes suppléants

SCP Jean-Claude André
2 bis, rue de Villiers, 92309 Levallois-Perret

BEAS
7-9, Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de début du premier mandat

AGO du 25 mai 2004

AGO du 19 mai 2005

Durée et date d'expiration des mandats

Du 25 mai 2004 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2009.

Du 19 mai 2005 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2007.

et responsables du contrôle des comptes

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2004 : chiffres clés, rapport d'activité, comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé le 11 avril 2005 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers respectivement aux pages 6 à 9, 122 à 141, 160 à 220, 222 à 237, 221 et 245 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003 : chiffres clés, rapport d'activité, comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé le 16 mars 2004 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers respectivement aux pages 7 et 8, 46 à 64, 127 à 185, 192 à 207, 126 et 187.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent document de référence. Ces deux documents de référence sont accessibles dans les conditions décrites à la section 24 « Documents accessibles au public » du présent document de référence.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 11 avril 2006, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. 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

Rubriques de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004

Chapitres	Pages
1. PERSONNES RESPONSABLES	316
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	316
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	8-9
4. FACTEURS DE RISQUE	84-87, 143-147
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	6, 7, 12-19
5.2. Investissements	140-142
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	22-67
6.2. Principaux marchés	22-67
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	N/A
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	43, 49, 53, 59, 63, 66
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire du Groupe	10-11
7.2. Liste des filiales de la Société	237-242
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	12-19
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	88-103
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	122-139
9.2. Résultat d'exploitation	122-139
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	136
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de la Société	135-137
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	136
10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	N/A
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	135-137
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	N/A
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	14-19, 139
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Organes d'administration, de direction et de surveillance	284-289
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance	288-289

du document de référence

Chapitres	Pages
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération des mandataires sociaux	284–288, 307–308, 309–311
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	266
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	284–288
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	N/A
16.3. Informations sur le Comité de l'audit et le Comité des rémunérations de la Société	294–295, 304–305
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	291
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	72–84
17.2. Participations et stock-options	281–283, 312
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	283
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	273, 274
18.2. Existence de droits de vote différents	271, 273
18.3. Contrôle de la Société	273, 274
18.4. Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	265–267
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	148–243, 317
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	148–151
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	243, 317
20.5. Date des dernières informations financières	148
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	260, 271
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	144–145, 197
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	270–272
21.2. Acte constitutif et statuts	270–272
22. CONTRATS IMPORTANTS	N/A
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	270
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	256–258

PPR

Société anonyme au capital de 481 752 920 €
Siège social : 10, avenue Hoche – 75381 Paris Cedex 08
Tél. : 01 45 64 61 00 – Fax : 01 45 64 60 00
552 075 020 RCS Paris



10, avenue Hoche - 75381 Paris Cedex 08
Tél. : 01 45 64 61 00 – Fax : 01 45 64 60 00
www.ppr.com