

ÉDITION 2006

Document de Référence 2006



Entreprendre, notre grande aventure

PPR



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers
le 28 mars 2007, 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.

Entreprendre notre grande aventure

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 enseigne une forte culture de croissance et de performance. Avec un chiffre d'affaires de près de 18 milliards d'euros en 2006, 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 fait 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 78 000 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.



Sommaire

1	PPR en 2006	5
2	Les activités du Groupe : Luxe et Distribution	21
3	Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)	55
4	Éléments financiers	111
5	Éléments juridiques et boursiers	255
6	Gouvernement d'entreprise	265
7	Responsable du document de référence et responsables du contrôle des comptes	303
8	Table de concordance	307



1

PPR en 2006



HISTORIQUE	6
CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE	8
LE GROUPE PPR	10
Un acteur de premier plan	10
Positionnement et stratégie	10
Organigramme du Groupe au 31/12/2006	11



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.

- | | |
|---|---|
| <p>1963 ♦ Création par François Pinault du groupe Pinault, spécialisé dans le négoce de bois.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>1991 ♦ Entrée dans la Distribution Grand Public avec la prise de contrôle de Conforama.</p> <p>1992 ♦ Naissance du groupe Pinault-Printemps avec la prise de contrôle de Au Printemps SA détenant 54 % de La Redoute et de Finaref.</p> <p>1994 ♦ Absorption de La Redoute par Pinault-Printemps, renommé Pinault-Printemps-Redoute.
♦ Prise de contrôle de la Fnac.</p> <p>1995 ♦ Lancement du 1^{er} site Internet du Groupe, laredoute. fr.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> | <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 %.</p> |
|---|---|

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.

2006 ♦ Cession en deux temps de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti, dont 51 % en 2006 et 49 % en 2007.

♦ Cession d'Orcanta au groupe Chantelle.

♦ Cession du site industriel de Bernay (Société YSL Beauté Recherche et Industrie).

♦ Arrêt des activités de Fnac Service.

♦ Prise de contrôle majoritaire par Conforama de Sodice Expansion.

♦ Acquisition par Redcats Group de The Sportsman's Guide, Inc.



Chiffres clés consolidés du Groupe

(en millions d'euros)	2005	2006	Variation
Chiffres d'affaires	16 937,9	17 930,9	+ 5,9 %
Dont réalisé hors de France (en % du chiffre d'affaires)	53,8 %	55,2 %	+ 1,4 pt
Marge brute	7 339,1	7 855,7	+ 7,0 %
Résultat opérationnel courant	1 062,6	1 274,5	+ 19,9 %
Rentabilité opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	6,3 %	7,1 %	+ 0,8 pt
Résultat avant impôt	758,3	984,4	+ 29,8 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	536,4	679,7	+ 26,7 %
Cash flow libre opérationnel ⁽¹⁾	917,2	1 069,6	+ 16,6 %
Ratio d'endettement au 31/12 (endettement financier net en % des capitaux propres de l'ensemble consolidé)	56,4 %	37,9 %	- 18,5 pts

Données par actions (en euros)	2005	2006	Variation
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action	4,52	5,60	23,9 %
Dividende par action	2,72	3,00 ⁽²⁾	10,3 %

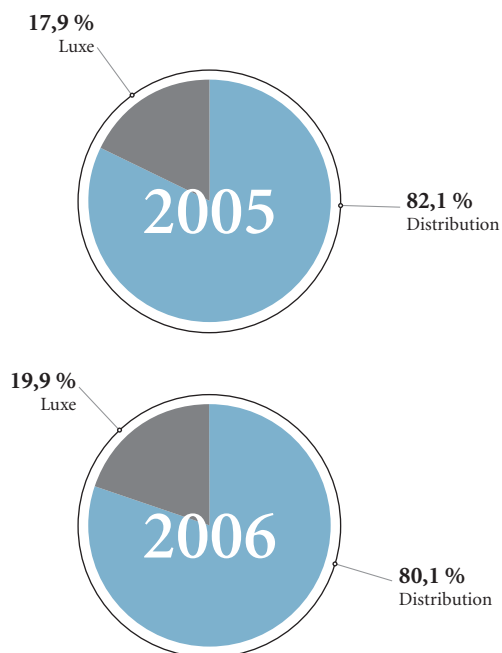
Hors éléments non courants, l'évolution des résultats nets part du Groupe des activités poursuivies s'établit comme suit :

	2005	2006	Variation
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	531,0	698,0	31,5 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action (en euros)	4,47	5,75	28,6 %

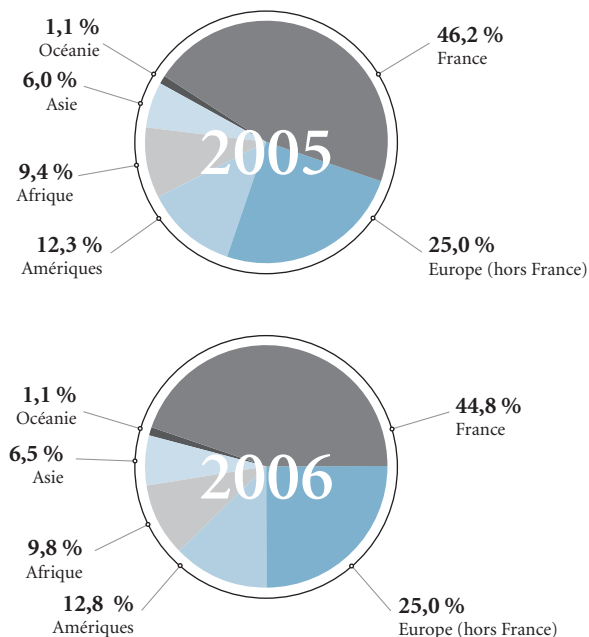
(1) Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles – acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 14 mai 2007.

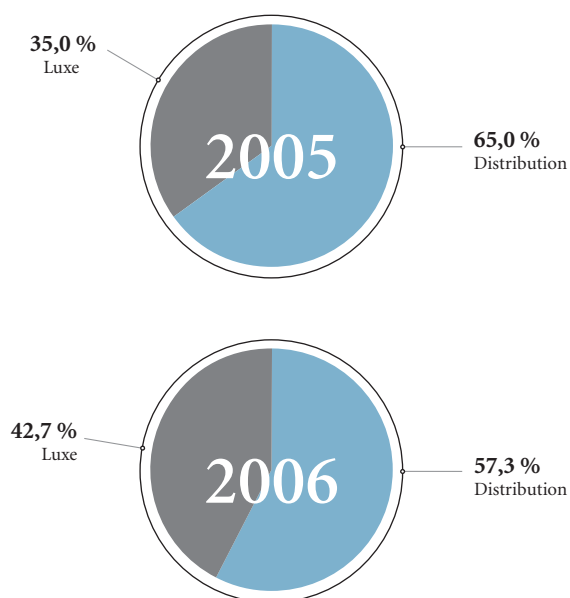
ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



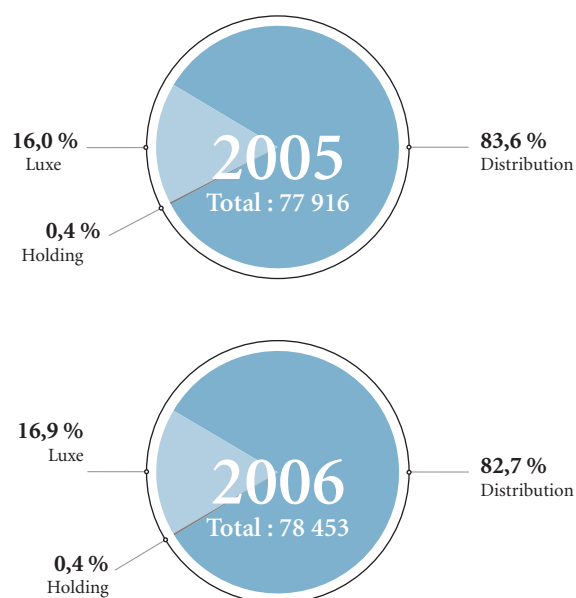
ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL COURANT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ⁽¹⁾



RÉPARTITION DES EFFECTIFS INSCRITS
AU 31 DÉCEMBRE PAR ACTIVITÉS



¹ Hors holdings et autres.

Le groupe PPR

UN ACTEUR DE PREMIER PLAN

PPR est porté par une ambition de croissance durable, poursuivant, dans un esprit de conquête et d'innovation, son internationalisation.

Le Groupe occupe des positions de leader dans chacune de ses activités Luxe et Distribution, tant par la puissance de ses marques que par le savoir-faire de ses équipes.

L'équilibre spécifique du groupe PPR 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 2006, 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.

POSITIONNEMENT ET STRATÉGIE

PPR détient des positions de leader mondial dans deux univers : le Luxe et la Distribution. Ce positionnement 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.

La combinaison efficiente de deux métiers

PPR combine le Luxe et la Distribution. Deux univers différents par les produits mais complémentaires, car leur réussite est étroitement liée à la gestion de la marque, la qualité du service clients et la maîtrise de la distribution. Les secteurs du Luxe et 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, ce qui lui permet d'obtenir un profil de croissance supérieur à la moyenne de ses marchés.

Une stratégie de croissance avec une priorité à l'international

PPR se développe suivant une stratégie de croissance principalement organique, fortement génératrice de cash-flows, avec une priorité à l'international.

Dans le Luxe, Gucci Group rassemble des marques de tout premier plan, au positionnement différencié, dont la complémentarité constitue l'une des plus grandes richesses. Ces marques prestigieuses se développent grâce notamment au succès grandissant des collections de leurs créateurs et au savoir-faire de leurs artisans. La pertinence de leur positionnement et leur développement sur un marché mondial leur offrent 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 magasins 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.

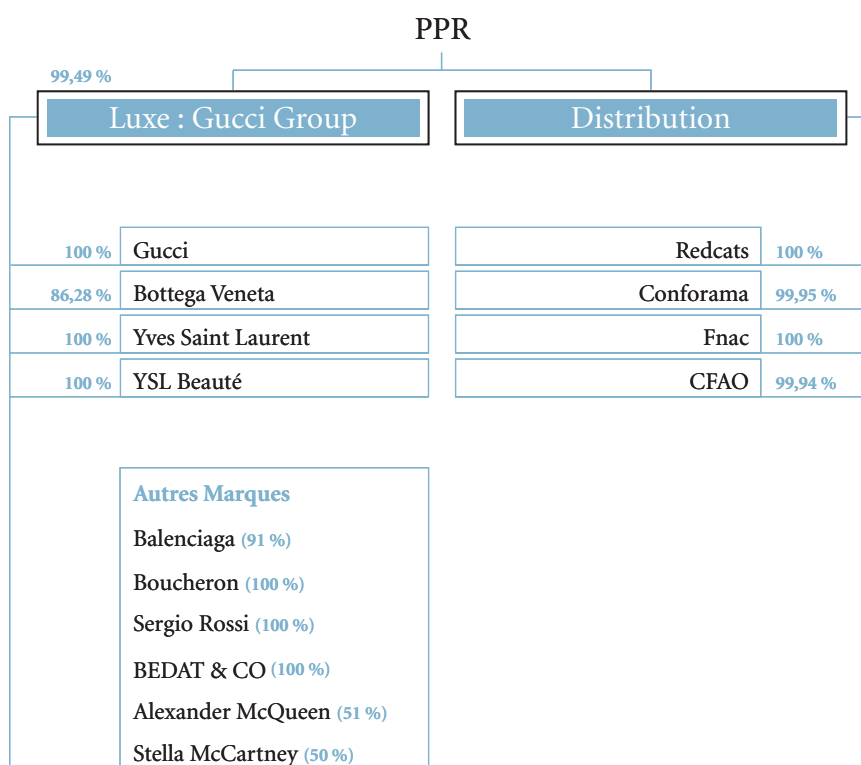
Une gestion opérationnelle décentralisée associée à la mutualisation des moyens et des savoir-faire

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.

ORGANIGRAMME DU GROUPE AU 31/12/2006



POURCENTAGE D'INTÉRÊT AU 31 DÉCEMBRE 2006

LUXE



GUCCI
GROUP

GUCCI

BOTTEGA VENETA

YVES SAINT LAURENT

YSL BEAUTE

BALENCIAGA

BOUCHERON

sergio rossi

BEDAT & C^o
GENEVE

ALEXANDER
MCQUEEN

STELLA MCCARTNEY

DISTRIBUTION



REDCATS Group

fnac
com

Conforama

CFAO
cfaogroup.com



2

Les activités du Groupe



PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ LUXE : GUCCI GROUP	14	PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ DISTRIBUTION	30
GUCCI	18	REDCATS	34
BOTTEGA VENETA	20	FNAC	40
YVES SAINT LAURENT	22	CONFORAMA	46
YSL BEAUTÉ	24	CFAO	50
LES AUTRES MARQUES	26		
BALENCIAGA	26		
BOUCHERON	27		
SERGIO ROSSI	27		
BEDAT & CO	28		
ALEXANDER MCQUEEN	28		
STELLA MCCARTNEY	29		



Présentation de l'activité Luxe : Gucci Group

- Un 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
 - 19,9% du chiffre d'affaires total de PPR
 - 42,7% du résultat opérationnel courant de PPR (hors holding)

3 568

M€ de chiffre d'affaires en 2006

565

M€ de résultat opérationnel courant en 2006

13 261

collaborateurs à fin 2006

454

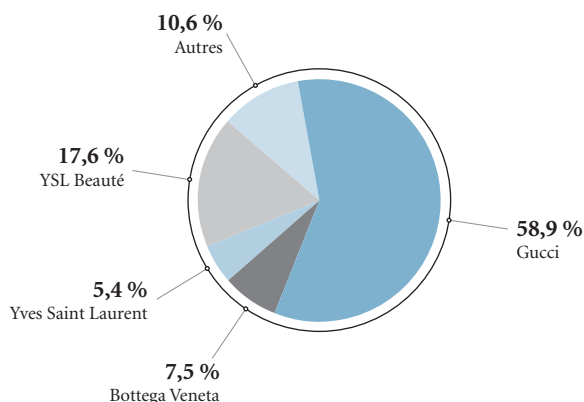
magasins gérés en propre à fin 2006

UN ACTEUR MAJEUR DE L'INDUSTRIE DU LUXE

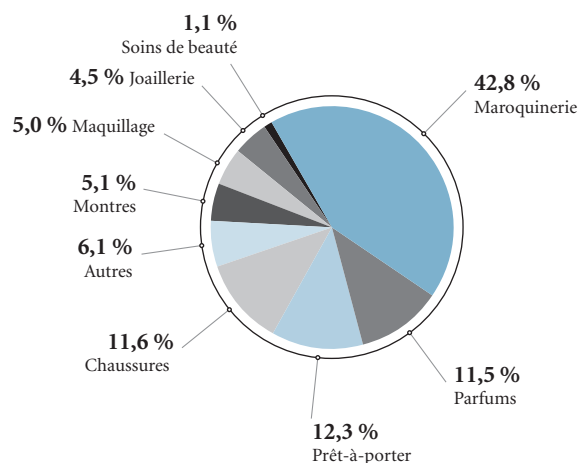
Gucci Group est l'un des principaux groupes de Luxe multimarque dans le monde avec un portefeuille de marques de tout premier plan. Gucci, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent sont les marques phares du Groupe. YSL Beauté, Gucci Timepieces, Boucheron, BEDAT & CO et Sergio Rossi offrent l'accès à de nouveaux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

L'environnement concurrentiel de Gucci Group dans l'univers du Luxe réunit des groupes multimarque et multiproduit, des groupes de parfums et cosmétiques, de bijouterie-joaillerie et horlogerie, des groupes à l'origine maroquiniers et chausseurs ainsi que des acteurs de la couture et du prêt-à-porter.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR MARQUE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



UNE PRÉSENCE MONDIALE

Gucci Group est présent sur les principaux marchés du Luxe dans le monde. Le Groupe consolide ses positions, se développe dans toutes les régions où ses marques sont implantées et renforce sa présence dans celles où la dynamique de croissance est la plus prometteuse, à savoir en Chine, en Inde et en Russie. Toutes les marques de Gucci Group attirent une clientèle locale importante, tout en bénéficiant des opportunités du marché touristique mondial.

L'Europe, marché essentiel du Groupe, a généré en 2006 un chiffre d'affaires de 1 501 millions d'euros en croissance de 19,5 %.

L'Amérique du Nord, région à fort potentiel pour l'industrie du Luxe au regard de son poids dans l'économie mondiale, a affiché un chiffre d'affaires de 712 millions d'euros en 2006, en progression de 19,8 % par rapport à 2005.

Gucci Group a renforcé significativement ses positions en Asie, marché clé de l'industrie du Luxe. En effet, à fin 2006, sur les 454 magasins gérés en propre, 235 étaient situés dans cette région et les deux tiers des ouvertures y seront réalisées en 2007.

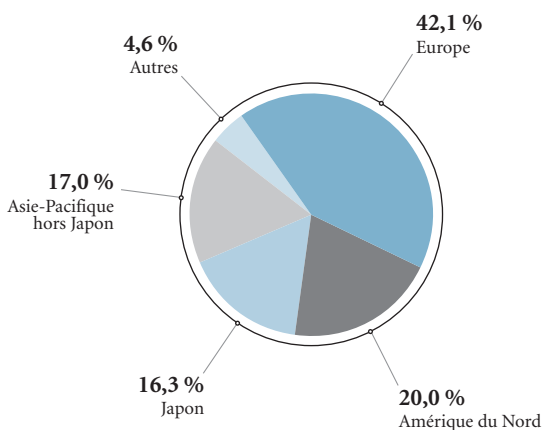
UN PORTEFEUILLE DE MARQUES RICHE ET ÉQUILIBRÉ

Gucci Group conçoit, fabrique et commercialise des produits de luxe haut de gamme, notamment dans les secteurs de la maroquinerie, des chaussures, du prêt-à-porter, des montres, de la joaillerie, des parfums, des produits cosmétiques et de beauté. La diversité des produits constitue l'une de ses plus grandes richesses, source de sa

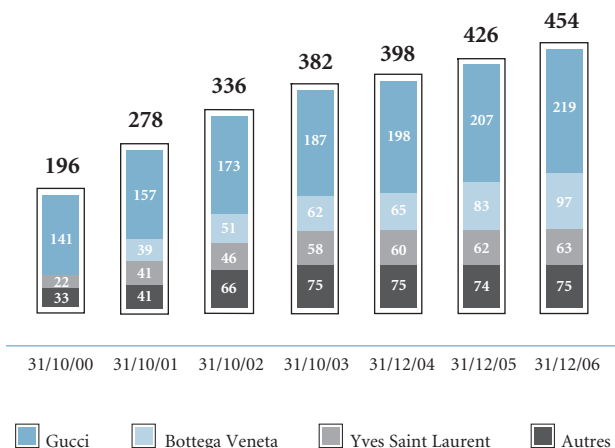
croissance organique et l'un des principaux critères de la politique d'acquisition menée entre 1999 et 2001.

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.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE



UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION MAÎTRISÉ

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, constitue l'un des axes stratégiques majeurs de Gucci Group. Les produits et accessoires de mode 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 2006, les 454 magasins gérés en propre ont généré 55 % du chiffre d'affaires de Gucci Group.

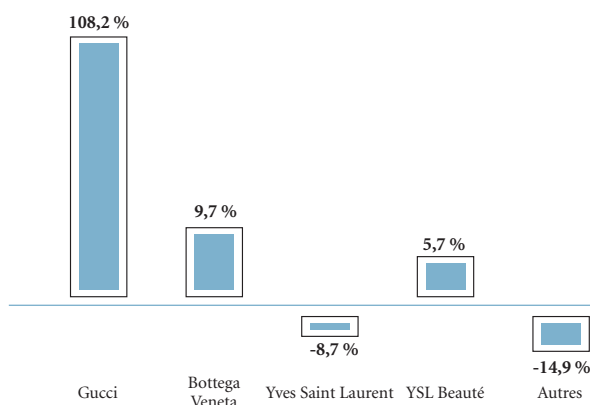
Gucci Group distribue également ses produits dans une sélection de magasins sous franchise exclusive, de boutiques *duty free*, de grands magasins et de magasins spécialisés. YSL Beauté privilégie les points de vente qui reflètent le mieux l'image prestigieuse de ses produits. Sa distribution est assurée au travers d'affiliés dans des parfumeries haut de gamme, des grands magasins et des boutiques *duty free*.

UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION RIGOREUSE

Grâce à la gestion stricte de leur image, une politique de communication rigoureuse, l'excellence des produits et une parfaite maîtrise de la distribution, la notoriété et le positionnement des marques de Gucci Group ont été renforcés en quelques années. La stratégie de communication de Gucci Group associe les présentations de collections, les campagnes publicitaires, les relations publiques,

les événements spéciaux ainsi que la décoration des intérieurs et des vitrines. Cette combinaison de supports vise non seulement à préserver l'exclusivité des marques, en leur assurant une image haut de gamme et une forte visibilité mais aussi à renforcer leur positionnement à l'échelle internationale, nationale et locale.

CONTRIBUTION DE CHAQUE MARQUE AU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2006
(en % du résultat opérationnel courant)



UNE QUALITÉ EXCEPTIONNELLE

Gucci Group veille, par la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement, à garantir la qualité exceptionnelle de ses produits. Le Groupe 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 scrupuleusement sélectionnés et contrôlés. 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 accroît la flexibilité de sa chaîne d'approvisionnement afin d'accélérer le renouvellement des collections et des réassortiments en cours de saison. Cette politique permet de sécuriser et de maintenir le plus haut niveau de performance en matière d'approvisionnement de ses réseaux de distribution.

STRATÉGIE

La stratégie de Gucci Group s'articule autour de deux objectifs principaux : d'une part, assurer la croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité, d'autre part, assigner à chaque marque un rôle spécifique au sein du Groupe, afin de conserver la cohérence de leur positionnement, tant en termes de segment de marché que de catégorie de produit.

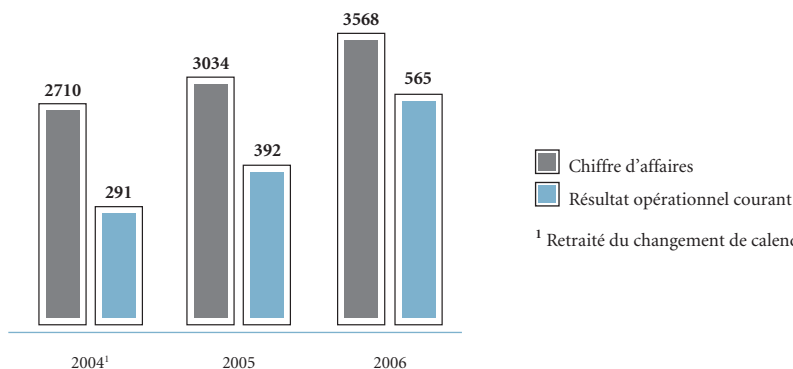
Gucci Group a profondément remanié son organisation, conférant, dans un cadre défini, une large autonomie aux Présidents des différentes marques qui sont désormais responsables de la création, du merchandising et de toutes les dimensions liées à la performance opérationnelle et financière de leurs marques.

DES PERFORMANCES FINANCIÈRES REMARQUABLES

En 2006, Gucci Group a réalisé un chiffre d'affaires en progression de 17,6 % à 3 568 millions d'euros, soit 19,9 % du chiffre d'affaires total du Groupe PPR. Gucci Group a également enregistré un résultat

opérationnel courant de 565 millions d'euros, représentant 42,7 % du résultat opérationnel courant du Groupe PPR (hors holding).

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
(en millions d'euros)



¹ Retraité du changement de calendrier de Gucci Group.



GUCCI

1921

Date de création de la marque

2 101

M€ de chiffre d'affaires en 2006

612

M€ de résultat opérationnel courant en 2006

6 059

collaborateurs à fin 2006

219

magasins gérés en propre à fin 2006

CONCEPT COMMERCIAL

Fondé en 1921, Gucci a célébré son 85^e anniversaire en 2006, confirmant ainsi sa renommée de leader mondial de la mode et du luxe. 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 commercialise des produits de maroquinerie (sacs à main, petits articles de maroquinerie et bagages), des chaussures, du prêt-à-porter, des cravates et des foulards, de l'horlogerie et des bijoux. La marque accorde également des licences pour la fabrication et la distribution de lunettes et de parfums à des sociétés leaders dans ces catégories de produits. Les produits sont vendus dans le monde entier à travers des magasins gérés en propre ou sous franchise exclusive Gucci, des grands magasins et des magasins spécialisés. La boutique en ligne, qui garantit une qualité de service à hauteur de la réputation de la marque, est venue compléter le réseau de distribution aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne et en France.

POSITIONNEMENT

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

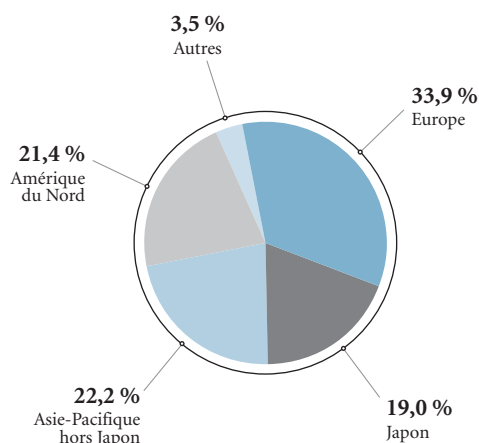
Sous l'impulsion de Frida Giannini, les équipes créatives s'inspirent des icônes de la marque (mors de cheval, Bambou, logo GG, tissu vert/rouge/vert et Flora) et les réinventent de façon contemporaine et luxueuse. Leur compréhension et leur appréciation de l'héritage de Gucci, associées à leur interprétation originale et moderne, ont été à la base des excellents résultats enregistrés en 2006.

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 luxueux et désirables de très haut de gamme, Gucci a ainsi confirmé son exceptionnel potentiel de croissance dans les principales catégories de produits et régions du monde.

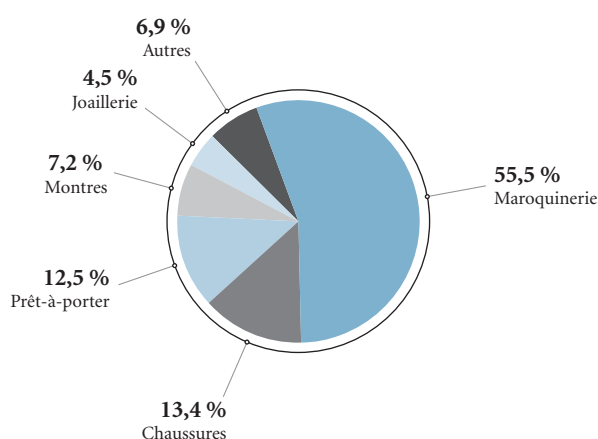
STRATÉGIE

Gucci se développe suivant trois principales lignes d'action. La marque capitalise sur son positionnement à la pointe de la mode de luxe, de l'innovation ainsi que sur la qualité des produits, et poursuit la forte dynamique enregistrée dans la maroquinerie et les chaussures, tout en respectant

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



son histoire. De plus, Gucci développe de nouvelles opportunités offertes par le prêt-à-porter tout en investissant sur les produits à fort potentiel tels que la joaillerie et les montres que dans des réseaux complémentaires et innovants de distribution tels que ses boutiques en ligne.

Présente dans 60 pays à travers l'Europe, les États-Unis et l'Asie, Gucci, grâce à sa renommée mondiale, bénéficie d'un attrait exceptionnel dans

les principales zones géographiques du monde. La marque profite aussi des opportunités offertes par les marchés émergents en plein essor et s'y implante avec succès, comme en Chine où Gucci, présente depuis 10 ans, dispose de 10 magasins à fin 2006.

RÉSULTATS

En 2006, le chiffre d'affaires de Gucci s'est élevé à 2 101 millions d'euros, en progression de 16,3 %. Les magasins gérés en propre représentent 70 % du chiffre d'affaires 2006 et ont enregistré une croissance de 16,1 %.

Gucci a affiché un taux de croissance à deux chiffres dans les principales zones géographiques du monde (hors Japon), et a également enregistré une forte progression dans pratiquement toutes les catégories de produits.

La maroquinerie, pierre angulaire de l'héritage de Gucci, a contribué à l'activité à hauteur de 56 %, soit une hausse de 18,8 %.

Le résultat opérationnel courant de Gucci a très significativement augmenté, de 26,0 %, et a atteint 612 millions d'euros, avec une rentabilité opérationnelle courante de 29,1 %, contre 26,9 % en 2005.

FAITS MARQUANTS 2006 ET PERSPECTIVES 2007

En février 2006, Frida Giannini, nommée unique Directeur Artistique de Gucci, a pris la Direction du Prêt-à-porter masculin, alors qu'elle dirigeait déjà les activités Accessoires et Prêt-à-porter féminin. Sa première collection homme printemps-été 2007 a suscité un grand intérêt en établissant une vision unique de la mode homme et femme de la marque.

L'année 2006 a marqué le 85^e anniversaire de la marque Gucci. À cette occasion, Frida Giannini a présenté une nouvelle collection de sacs à main en hommage aux icônes de la marque, en édition limitée, en vente exclusivement de juillet à décembre.

En juin, l'activité horlogère de Gucci, gérée par Gucci Group, a été intégrée directement à la marque Gucci. Cette intégration permet, sous une stratégie unifiée, de combiner la compétence suisse prouvée dans le domaine de l'horlogerie et les compétences de gestion de la marque.

Dans cette même période, Gucci a signé un nouveau contrat mondial de licence exclusive à long terme avec Procter & Gamble Beauty pour la production, la vente et la distribution de parfums de luxe visant à

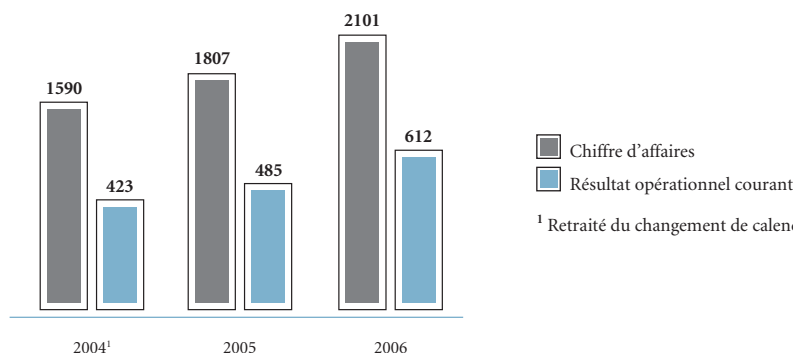
développer le potentiel encore sous-exploité par Gucci du secteur de la parfumerie.

Au quatrième trimestre 2006, Gucci a notamment ouvert deux nouveaux magasins phares sur ses marchés stratégiques. À Ginza Tokyo le magasin situé dans une tour de verre de huit étages représente le point de vente le plus impressionnant et luxueux de la marque. À Hong Kong Landmark, Gucci a ouvert une boutique sur deux niveaux dans le Central District de la ville.

Au cours de l'année 2006, Gucci a ouvert 12 nouvelles boutiques, portant le nombre de magasins gérés en propre de 207 à fin 2005 à 219 au 31 décembre 2006.

En 2007, Gucci continuera à se renforcer sur ses marchés stratégiques et à se développer sur les marchés émergents. La marque poursuivra le développement de son réseau de magasins en propre et continuera la rénovation de ses boutiques implantées sur des sites stratégiques. En décembre 2006, un bail a été signé pour le nouveau magasin phare de New York dont l'ouverture est attendue en 2008 et qui doit devenir l'un des plus grands magasins Gucci dans le monde.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
(en millions d'euros)



¹ Retraité du changement de calendrier de Gucci Group.



BOTTEGA VENETA

1966

Date de création de la marque

267

M€ de chiffre d'affaires en 2006

55

M€ de résultat opérationnel courant en 2006

926

collaborateurs à fin 2006

97

magasins gérés en propre à fin 2006

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 propose aujourd'hui en plus d'une gamme complète de produits de maroquinerie (sacs, petits articles de maroquinerie et gamme complète de bagages), des articles de prêt-à-porter pour homme et femme, des chaussures et d'autres accessoires de mode. La marque a récemment lancé une ligne de bijoux et un nouvel ensemble de mobilier d'intérieur et accessoires de décoration.

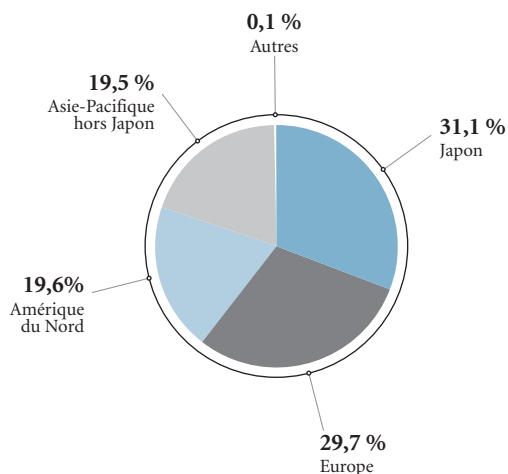
Les produits de Bottega Veneta sont exclusivement distribués au sein d'un réseau parfaitement contrôlé de magasins gérés en propre ou sous franchise exclusive, de grands magasins et de magasins spécialisés rigoureusement sélectionnés à travers le monde.

POSITIONNEMENT

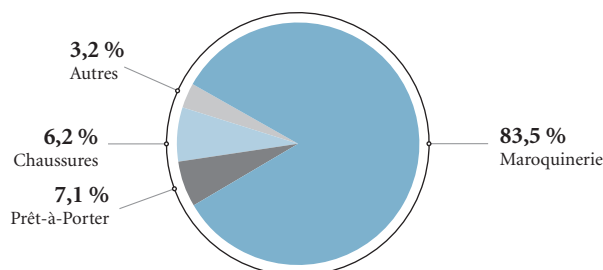
Dès ses débuts, Bottega Veneta a été synonyme de savoir-faire de grande qualité, de choix de matériaux parmi les plus fins, d'innovation et de sobriété en matière de design. Elle a été la première marque à proposer le concept de sac souple, par opposition au sac à main rigide de l'école française.

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 dont les produits répondent aux besoins des clients les plus exigeants. La combinaison de valeurs traditionnelles – exclusivité, savoir-faire et qualité – associées aux atouts de l'innovation donne aux produits Bottega Veneta un caractère moderne et une élégance intemporelle. Bottega Veneta doit la qualité d'exception de ses produits à ses artisans méticuleux, qui les confectionnent dans son atelier de Venise. Le slogan de la marque « Quand vos initiales suffisent », ainsi que la signature Bottega Veneta uniquement à l'intérieur de ses produits témoignent de l'élégance sobre de la marque.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



STRATÉGIE

Bottega Veneta s'attache à renforcer sa position de marque de luxe dédiée à un style de vie. Cette volonté se traduit notamment par l'innovation, le maintien de l'exclusivité de ses articles phares de maroquinerie et de ses activités les plus porteuses que sont le prêt-à-porter, les chaussures, la joaillerie et le mobilier d'intérieur. De plus, tout lancement de nouveaux

produits s'inscrit dans une stratégie scrupuleusement planifiée et minutieusement mise en œuvre.

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

RÉSULTATS

Bottega Veneta a enregistré des performances record en 2006. Son chiffre d'affaires est passé de 160 millions d'euros à 267 millions d'euros, soit une progression de 67,2 %. Cette performance est notamment due au remarquable succès des collections tant dans les magasins existants et

nouveaux gérés en propre (84 % du chiffre d'affaires), que dans les réseaux de vente aux tiers.

En 2006, Bottega Veneta a affiché un résultat opérationnel courant de 55 millions d'euros, en hausse de 298,5 %.

FAITS MARQUANTS 2006 ET PERSPECTIVES 2007

En 2006, élue « marque de luxe la plus prestigieuse » aux États-Unis d'après une étude menée par le « Luxury Institute » auprès de clientes américaines, Bottega Veneta s'est également vu décerner le prestigieux « Walpole Award for International Luxury Brand » au Royaume-Uni qui récompense la marque de luxe internationale la plus dynamique en termes de ventes, de service et de visibilité.

Les *best sellers* de la marque continuent d'être le *Veneta*, l'icône de la marque et l'édition limitée et exclusive du sac *Cabat* dont les listes d'attente ne cessent de s'allonger dans de nombreux magasins. La marque a honoré, en février, sa première commande spéciale de *Cabat* en crocodile au prix de vente de 60 000 euros et en a vendu cinq autres au cours de l'année.

La nouvelle ligne de sacs à main *intrecciato seamless* (sans couture) présentée lors de la collection automne-hiver 2006 bénéficie déjà d'une forte demande et figure parmi les plus vendus de la marque.

Fort de ce savoir-faire, Bottega Veneta a déposé, en mai 2006, en Italie, sa technique de tissage *intrecciato*. De plus, afin de préserver l'excellence et l'exclusivité de sa maroquinerie, la marque a ouvert, en octobre, une école qui sélectionne et forme des artisans maroquiniers au savoir-faire et au travail méticuleux que requiert la réalisation des sacs Bottega Veneta.

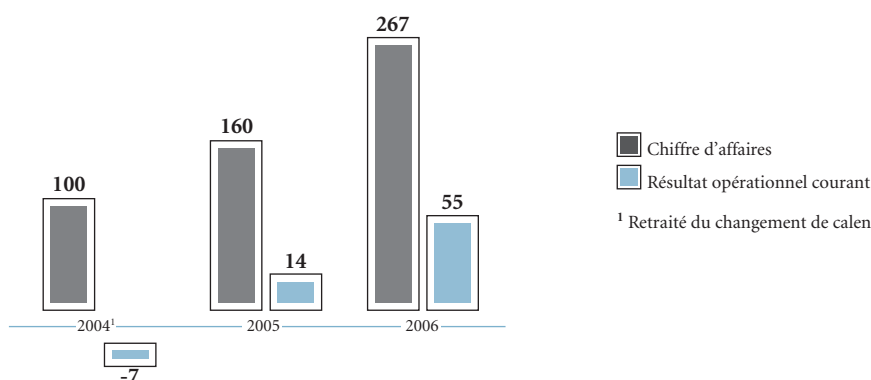
En avril, l'offre produit de Bottega Veneta a été renforcée par une ligne de bijoux uniques dont la première collection s'inspire du célèbre *intrecciato*, et un nouvel ensemble de mobilier d'intérieur et accessoires de décoration, élaborés dans le respect du savoir-faire de la marque. Bottega Veneta a également étendu son offre à des pièces d'horlogerie, avec le lancement de deux modèles lors du défilé printemps-été 2007.

Fort du succès du premier défilé de prêt-à-porter féminin de 2005, Tomas Maier a présenté en juin 2006 le premier défilé masculin de la marque pour la collection printemps-été 2007.

Au cours de l'année 2006, Bottega Veneta a poursuivi son programme d'ouvertures de magasins, portant leur nombre de 83 à fin 2005 à 97 à fin 2006. Deux flagship ont notamment été inaugurés cette année, avenue Montaigne à Paris (300 m²) et dans le quartier d'Omotesando Hills à Tokyo (270 m²). 2006 marque également le lancement de la première boutique en ligne aux États-Unis qui remporte déjà un très grand succès.

En 2007, la marque envisage d'ouvrir plusieurs points de vente dont un nouveau magasin phare dans le quartier de Ginza à Tokyo. Ce magasin sera le plus grand de la marque (603 m²). Bottega Veneta entrera également sur le marché chinois au cours de l'année, avec deux premiers magasins à Shanghai et à Beijing.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
(en millions d'euros)



¹ Retraité du changement de calendrier de Gucci Group.

YVES SAINT LAURENT

1961

Date de création de la marque

194

M€ de chiffre d'affaires en 2006

- 49

M€ de résultat opérationnel courant en 2006

924

collaborateurs à fin 2006

63

magasins gérés en propre à fin 2006

CONCEPT COMMERCIAL

Fondée en 1961, la marque Yves Saint Laurent est l'un des plus grands noms de la mode de la fin du XX^e siècle et une marque dont l'histoire est unique. Yves Saint Laurent, dont l'aura et la magie ont traversé les frontières, incarne la mode et la créativité.

La marque crée et commercialise une gamme complète d'articles de prêt-à-porter féminin et masculin, de maroquinerie, de petits articles de maroquinerie, de chaussures et de joaillerie. Les lignes de prêt-à-porter féminin sont fabriquées dans les ateliers Yves Saint Laurent situés en France. Le réseau de magasins d'Yves Saint Laurent est aujourd'hui constitué de 63 magasins gérés en propre, dont plusieurs boutiques phares à Paris, à New York, à Londres, à Milan et à Hong Kong. Les produits Yves Saint Laurent sont également distribués à travers un réseau de boutiques et grands magasins multimarque parmi les plus prestigieux au monde.

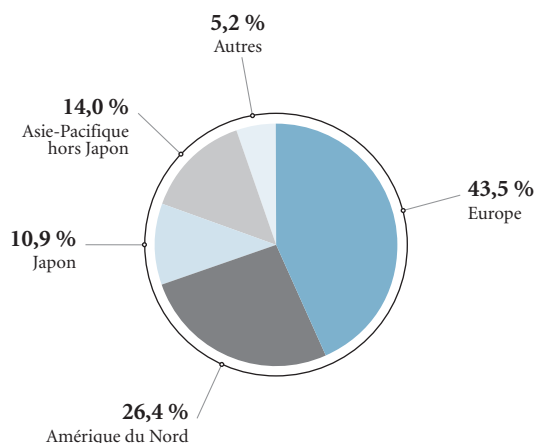
POSITIONNEMENT

Depuis sa création en 1961, Yves Saint Laurent a marqué durablement l'industrie de la mode de son empreinte et a connu un succès mondial. Son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, s'est imposé 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.

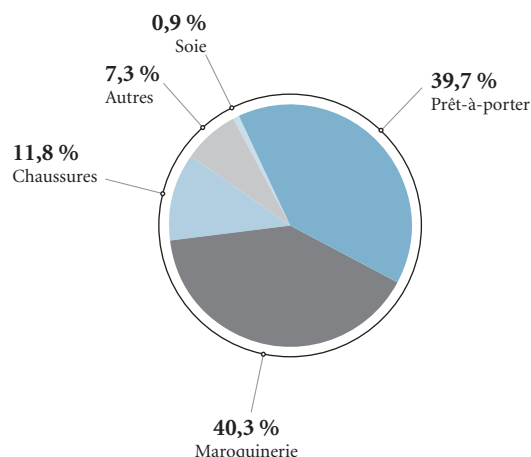
Depuis le rachat par Gucci Group d'Yves Saint Laurent en 1999, la nouvelle équipe de direction s'est attachée à repositionner la marque à la pointe du luxe. Sous la direction de Valérie Hermann, nommée Président-directeur général en 2005 et de Stefano Pilati, Directeur Artistique depuis 2004, la marque a renouvelé l'héritage exceptionnel de son fondateur en apportant une approche contemporaine à ses collections de prêt-à-porter masculin et féminin, sa maroquinerie, ses chaussures et sa joaillerie. Partout dans le monde, Yves Saint Laurent est synonyme de perfection pour le prêt-à-porter homme et femme, combinant élégance, lignes discrètes mais reconnaissables, détails raffinés et tissus les plus nobles.

La marque a enrichi ses lignes de produits de modèles de maroquinerie et petits articles de maroquinerie, créant ainsi des icônes comme le sac *Muse*.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



STRATÉGIE

Yves Saint Laurent met actuellement en œuvre un plan visant à développer son chiffre d'affaires, à augmenter sa marge brute et à contrôler ses coûts opérationnels, afin d'améliorer ses performances financières.

Dans un contexte de repositionnement, le premier objectif d'Yves Saint Laurent est de continuer à créer des produits très attrayants reflétant

toute l'essence de la marque, de mettre à profit sa présence historique dans le monde du prêt-à-porter, d'élargir l'offre produits et d'étendre son champ d'action dans les catégories à forte croissance que sont les articles et accessoires de maroquinerie.

RÉSULTATS

En 2006, Yves Saint Laurent a réalisé un chiffre d'affaires de 194 millions d'euros, soit une croissance de 19,5 %.

Les magasins gérés en propre ont généré 68 % du chiffre d'affaires 2006 et ont progressé de 20,9 %. Toutes les catégories de produits affichent des taux de croissance positifs, notamment les articles de maroquinerie,

en hausse de plus de 50 %, et qui représentent environ 40 % du chiffre d'affaires de la marque.

Les pertes opérationnelles courantes ont été significativement réduites à 49 millions d'euros, contre 66 millions d'euros en 2005.

FAITS MARQUANTS 2006 ET PERSPECTIVES 2007

Yves Saint Laurent a poursuivi et confirmé, en 2006, les tendances favorables de la fin de l'exercice précédent. Cette année a été un tournant pour la maison, qui a renoué avec le succès commercial et la croissance de son chiffre d'affaires.

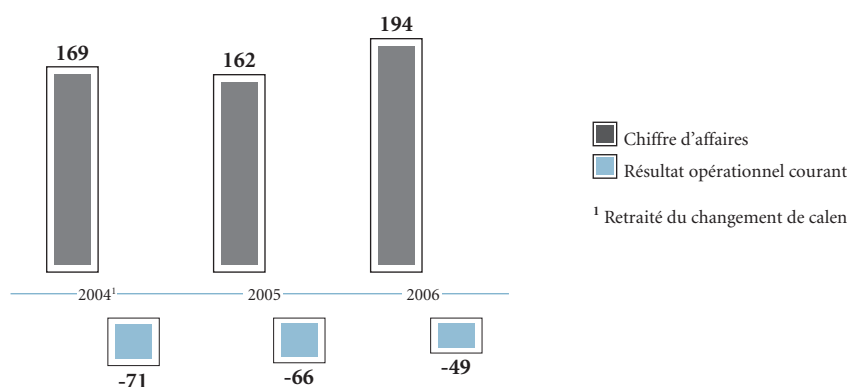
Les collections de prêt-à-porter ont été très bien accueillies par la presse et les célébrités. Yves Saint Laurent a ainsi consolidé sa place parmi les plus grandes marques de luxe sur ses principaux marchés.

Les collections de maroquinerie ont également remporté plusieurs grands succès commerciaux, plus particulièrement le sac *Muse*, lancé fin 2005, devenu une icône de la marque. Ce succès a été suivi par le lancement au cours du

deuxième semestre 2006 des sacs *Double* et *Rive Gauche*. De plus, le *Downtown* lancé à la fin de l'année connaît déjà des débuts très prometteurs. Les petits articles de maroquinerie, les ceintures et les chaussures affichent également des taux de croissance remarquables.

Le magasin phare d'Yves Saint Laurent à Tokyo a été transféré dans le quartier d'Omotesanto Hill. Un magasin exploité en propre a été inauguré au Breeze Center à Taiwan et un certain nombre de nouveaux points de vente ont été ouverts à travers le monde dans des grands magasins et sous contrats de franchise. Certains magasins moins efficaces ont été fermés ou transférés de sorte que le réseau comptait 63 boutiques à fin 2006.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
(en millions d'euros)



¹ Retraité du changement de calendrier de Gucci Group.

YSL BEAUTE

626

M€ de chiffre d'affaires en 2006

32

M€ de résultat opérationnel courant en 2006

3 517

salariés à fin 2006

CONCEPT COMMERCIAL

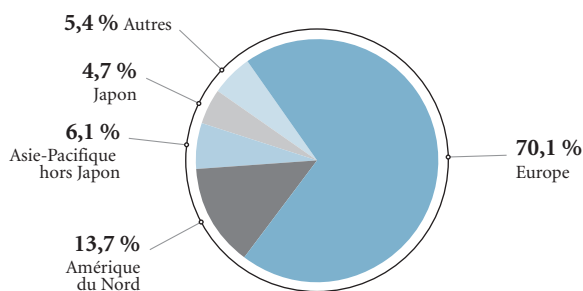
YSL Beauté crée, fabrique et distribue des parfums et des produits cosmétiques sous les marques Yves Saint Laurent et Roger & Gallet, ainsi que des parfums pour des marques de Gucci Group, telles que Stella McCartney, Alexander McQueen et Boucheron. La société fabrique également des parfums sous licence pour Oscar de la Renta et Ermenegildo Zegna. Les activités d'YSL Beauté sont totalement intégrées sur un seul site de production en France et à travers 17 filiales de distribution. YSL Beauté distribue ses produits dans des grands magasins et 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

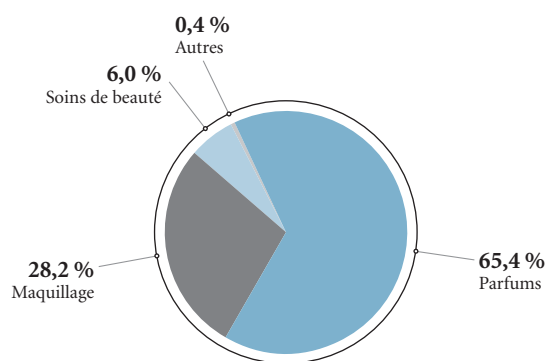
YSL Beauté est un acteur majeur des marchés des parfums et des produits cosmétiques de luxe. Multimarque, la société développe et enrichit chacune d'elles en s'appuyant sur leurs spécificités et propose des produits à la pointe de la qualité, de la création et de la technologie. Très largement tournée vers l'international, YSL Beauté est soucieuse de renforcer la présence de ses produits et ses marques sur ses principaux marchés afin de dégager de nouveaux moteurs de croissance. Réactive, flexible, YSL Beauté est capable de répondre rapidement aux évolutions du marché. La société s'efforce constamment d'être compétitive en termes de coûts et privilégie les investissements les plus productifs.

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

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉSULTATS

En 2006, YSL Beauté a réalisé un chiffre d'affaires de 626 millions d'euros, en progression de 2,4 %. Les ventes ont été dynamisées par le succès des produits de la marque Yves Saint Laurent, notamment le maquillage

et les parfums. La société a significativement amélioré sa rentabilité opérationnelle courante à 5,2 % contre 2,9 % en 2005.

FAITS MARQUANTS 2006 ET PERSPECTIVES 2007

L'année 2006 a été marquée par la réorganisation du siège et des activités industrielles d'YSL Beauté et par la mise en place d'une nouvelle stratégie centrée sur ses marques prioritaires et ses marchés clés. L'usine de Bernay a été vendue début juillet 2006.

L'activité d'YSL Beauté est tirée notamment par le maquillage Yves Saint Laurent, véritable pilier stratégique de la marque et du groupe. En 2006, plusieurs nouveautés ont contribué à son succès notamment le « Golden Gloss » (rouge à lèvres), le « Mascara Infinity Curl », le « New Summer Look » et la ligne de maquillage « Perfect Touch ». YSL Beauté prévoit également le lancement de deux nouveautés, « Everlong Mascara » et « Lip Twins » sous la marque Yves Saint Laurent.

Dans les parfums, les marques de créateurs dont Stella McCartney poursuivent leur développement. Deux nouveaux parfums ont été lancés sur le second semestre, « Stella In Two » de Stella McCartney et un nouveau parfum masculin sous la marque Yves Saint Laurent, « L'Homme Yves Saint Laurent ». Cette nouvelle fragrance, qui

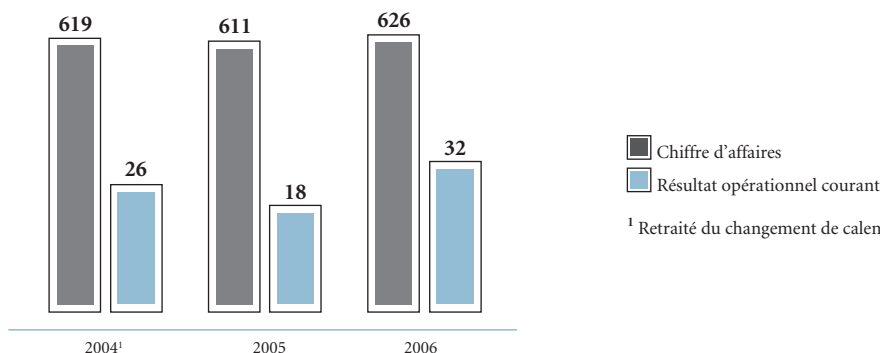
combine la créativité et la fidélité à l'ADN de la marque, est déjà l'un des parfums pour homme les plus vendus dans le monde.

Dans les soins de la peau, l'accent a été mis sur le soin « Hydra Feel » et « Temps Majeur », ligne de produits haut de gamme, qui constitue le cœur de l'activité soins de la peau d'YSL Beauté. En début d'année 2007 sera lancée, dans les pays anglo-saxons, une ligne de soin 100 % bio, sous la marque Stella McCartney, nommée « Care ».

Parmi les autres marques, Roger & Gallet a célébré le bicentenaire de l'Eau de Cologne Jean-Marie Farina, avec une collection exceptionnelle annonçant le nouveau positionnement de la marque à partir de 2007.

En octobre 2006, YSL Beauté et Van Cleef & Arpels ont signé un accord de cessation anticipée de leur contrat de licence parfums et produits dérivés sous la marque Van Cleef & Arpels. Cet accord entrera en vigueur au début de l'année 2007.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
(en millions d'euros)



¹ Retraité du changement de calendrier de Gucci Group.



Les autres marques

381

M€ de chiffre d'affaires en 2006

1 660

collaborateurs à fin 2006

75

magasins exploités en propre
à fin 2006

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 favoriser le développement des collections, l'ouverture de boutiques exclusives dans les diverses capitales de la mode, le développement à l'échelle mondiale du réseau de vente aux grands magasins et magasins spécialisés, et enfin la mise en place de l'infrastructure nécessaire à la gestion de la croissance ainsi engendrée.

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, elle 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. Les nombreuses distinctions décernées à ce jeune créateur, qui a su captiver l'attention des médias et des clients, ont largement contribué au succès commercial de la marque.

Alors que l'esprit de la marque est solidement ancré et évoqué dans des collections de prêt-à-porter remplis 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 communs, 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 priorité est désormais de s'assurer que la marque est représentée dans un environnement respectant son esprit, tant dans les magasins exploités en propre, que dans les franchisés et les points de vente situés au sein des grands magasins multimarque.

Plusieurs ouvertures sont en préparation pour 2007 en Italie, aux États-Unis et au Japon où la joint-venture *Balenciaga Japan* a été créée au cours de l'année 2006.

Balenciaga a également conclu des contrats de franchise et de distribution exclusive avec des partenaires de premier choix sur ses principaux marchés franchisés que sont Hong Kong, Taiwan, Singapour, la Corée du Sud, la Russie, la Turquie et le Moyen-Orient.

En 2006, la maison Balenciaga a rendu un somptueux hommage à son fondateur au travers d'une exposition au Musée de la Mode et du Textile de Paris de juillet 2006 à janvier 2007. Cette initiative sera renouvelée en 2007 lors d'une rétrospective dédiée à Paul Poiret, grand couturier du XX^e siècle au *Metropolitan Museum* de New York.



BOUCHERON

Boucheron est le joaillier français par excellence. 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 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 commercialise des bijoux, des montres et des parfums de prestige dans des magasins exploités 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 multimarque haut de gamme. Trois nouvelles boutiques en franchise ont été inaugurées à Hong Kong, à Kuala Lumpur et à Bakou en Azerbaïdjan. Boucheron a continué à

développer ses ventes aux grands magasins et magasins multimarque sur de nouveaux marchés, tels l'Espagne et le Moyen-Orient.

En juillet 2006, Boucheron a lancé une nouvelle collection de joaillerie de luxe baptisée *Trouble Désir II*, poursuivant le succès retentissant de la collection *Trouble Désir*, ainsi qu'une nouvelle ligne de joaillerie « Exquises Confidences » et une nouvelle montre pour femme « Reflet ». Toutes ces nouveautés ont été très bien accueillies et ont contribué au résultat positif affiché en 2006.

Par ailleurs, Boucheron a diversifié son offre en collaborant avec d'autres marques de luxe. Ainsi, le bijoutier a orné le célèbre sac à main *Novak* en python d'Alexander McQueen et a habillé deux téléphones mobiles de la marque Vertu.

Depuis 2003, l'ensemble des activités parfums de Boucheron est géré par YSL Beauté.

sergio rossi

Depuis la création de sa « fabrique de chaussures » *calzaturificio* vers la fin des années 1960 en Italie, Sergio Rossi s'appuie sur son savoir-faire incontesté pour mettre en scène sa vision très particulière de la chaussure comme « produit de beauté » de la silhouette féminine. La marque véhicule également sa vision à travers des accessoires de maroquinerie et de petites maroquineries, ainsi que des chaussures pour homme.

2006 a marqué un tournant dans l'histoire de Sergio Rossi, qui est passé sous le contrôle intégral du Gucci Group, au terme du processus d'acquisition engagé en 1999.

Les créations d'Edmundo Castillo, nommé Directeur Artistique de la marque l'an passé, ont connu un excellent accueil et ont contribué à

la croissance remarquable du chiffre d'affaires en 2006. De plus, une nouvelle équipe a été nommée afin de donner une nouvelle impulsion au développement de la maroquinerie.

Les produits Sergio Rossi sont vendus dans 43 boutiques en propre et par l'intermédiaire de 19 franchisés et d'un réseau remarquable de vente aux grands magasins et magasins spécialisés. Le regain d'intérêt pour la marque a contribué à l'ouverture de nouveaux points de vente dont le magasin phare de New York et plusieurs boutiques franchisées, particulièrement en Chine où Sergio Rossi, pionnier de l'industrie de la chaussure de luxe pour femme dans cette région, exploite 4 magasins.



BEDAT & C^o

GENÈVE

Créée en 1996 par Simone et Christian Bédât, BEDAT & CO est une marque exclusive et contemporaine de montres de prestige qui allie qualité et valeurs intemporelles. 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®.

En juin 2006, lorsque l'activité Montres de Gucci Group a été intégrée à la marque Gucci, BEDAT & CO a été rattaché à Boucheron.

Pour les années à venir, l'objectif de la nouvelle direction est de continuer à favoriser la croissance de la marque en étendant l'offre produits et la distribution afin d'exprimer tout son potentiel.

ALEXANDER

MCQUEEN

Alexander McQueen jouit d'une réputation prestigieuse dans le monde de la mode et est reconnu pour son audace et sa créativité.

Filiale de Gucci Group depuis 2001, Alexander McQueen commercialise principalement des accessoires et du prêt-à-porter féminin. 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. Eu égard au succès de la ligne de sacs à main créée pour la collection automne-hiver 2005, celle-ci a été déclinée dans la collection printemps-été 2006 et constitue une base prometteuse pour les collections d'accessoires de la marque.

Alexander McQueen a conclu plusieurs contrats de licence stratégiques qui lui permettent de commercialiser ses créations internationalement auprès d'un public plus large. Initié en juin 2005, le contrat de licence exclusif de trois ans avec Puma AG concerne une ligne de chaussures de sport haut de gamme pour homme et femme, griffée par les deux marques. Celui signé avec SINV SpA en novembre 2005, a permis le lancement d'une ligne de prêt-à-porter en toile de *jean* commercialisée sous le nom de *McQ - Alexander McQueen*. Soutenu par une campagne

publicitaire mondiale, les deux premières collections automne-hiver 2006 et printemps-été 2007 ont été particulièrement bien accueillies par la presse et les clients.

En juillet 2006, la marque a annoncé une collaboration de trois saisons avec Samsonite en vue de la création d'une collection de bagages petit format qui sera commercialisée à partir de janvier 2007.

Les produits Alexander McQueen sont distribués au sein de magasins exploités en propre, de grands magasins et de magasins spécialisés haut de gamme. La marque exploite directement trois magasins à Londres, Milan et 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), en Asie (Joyce à Hong Kong et Via Bus Stop à Tokyo) et aux États-Unis (Saks 5th Avenue).

Le premier franchisé de la marque a été inauguré à Istanbul en septembre 2006 et une autre ouverture est prévue, en avril 2007, dans un quartier prestigieux de Moscou.

STELLA MCCARTNEY

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

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

La solidité et le pouvoir d'attraction de la marque Stella McCartney se sont également illustrés par le succès de ses licences. Celles-ci font

l'objet d'une gestion attentive et sont accordées à de grands partenaires internationaux aptes à respecter et à promouvoir l'identité et les valeurs de la marque.

YSL Beauté a accompagné le lancement des parfums *Stella* en 2003 et *Stella In Two* en 2006, qui ont remporté un franc succès. Des lunettes Stella McCartney sont distribuées sous licence depuis 2003. Début 2005, un partenariat important a été signé avec Adidas pour le lancement d'une ligne de vêtements de sport féminins. Les produits *Adidas par Stella McCartney* sont désormais distribués partout dans le monde et ont permis de lancer avec succès de nouvelles lignes, dont *Tennis* et *Wintersports* en 2006. En décembre 2006, Stella McCartney a annoncé la signature d'un contrat de distribution avec Unit & Guest au Japon et l'ouverture de son premier magasin phare dans ce pays en 2008.



Présentation de l'activité Distribution

- Des enseignes leaders en France et à l'international
 - 80,1 % du chiffre d'affaires total de PPR
- 46,0 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international
 - 11,3 % du chiffre d'affaires réalisé sur Internet
- 57,3 % du résultat opérationnel courant de PPR (hors holding)

14 365

M€ de chiffre d'affaires en 2006

759

M€ de résultat opérationnel courant

64 891

salariés à fin 2006

527

magasins sous enseignes à fin 2006
(magasins gérés en propre et affiliés)

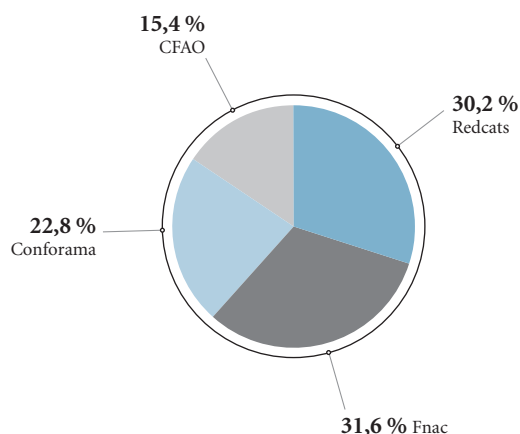
UN PORTEFEUILLE DE MARQUES LEADERS ET INNOVANTES

PPR occupe une position de leader européen de la distribution sur les marchés porteurs des produits électroniques et électroménagers, de l'habillement, de l'ameublement et des produits culturels. Grâce à CFAO, PPR est également présent en Afrique où le Groupe est le leader de la distribution automobile et pharmaceutique.

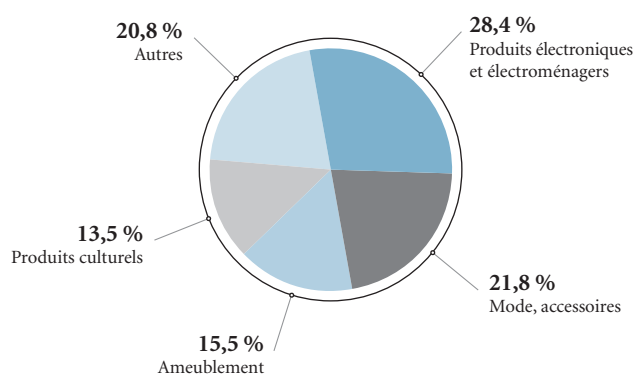
PPR est composé d'enseignes à forte notoriété qui présentent toutes un fort potentiel d'expansion et conjuguent tous les formats de vente : magasins spécialisés de centre-ville ou de périphérie, vente à distance par catalogue et commerce électronique, dans lequel PPR se classe aujourd'hui comme l'un des acteurs majeurs.

La capacité d'innovation des enseignes est également un atout clé de leur développement. En effet, les enseignes s'adaptent et se réinventent en permanence en fonction des préférences des consommateurs et de l'évolution des produits et services. Pour ce faire, elles lancent des nouveaux concepts différenciant qui leur assignent un avantage concurrentiel majeur.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR ENSEIGNE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



Enseignes	Classement	Positionnement
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, 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 discounter, 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

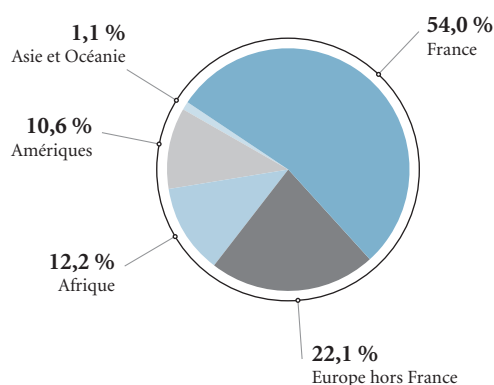
* Business to Consumer.

L'INTERNATIONAL, UN IMPORTANT RELAIS DE CROISSANCE

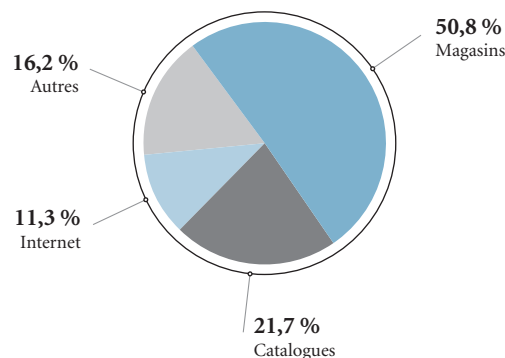
PPR porte une attention particulière au développement international de ses enseignes, qui constitue un relais de croissance important. En 2006, l'international représentait 46,0 % du chiffre d'affaires de l'activité Distribution et 46,6 % du résultat opérationnel courant. S'appuyant sur la pertinence 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.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR FORMAT DE 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 de l'e-commerce. En 2006, le Groupe a enregistré un chiffre d'affaires de 1 629 millions d'euros, en croissance de 23,1 %.

Par la montée en puissance d'Internet, PPR a fortement dynamisé ses ventes, amélioré ses performances commerciales et dégagé de nouvelles synergies grâce à la complémentarité des différents formats de vente de ses enseignes.

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 exceptionnels sur certaines catégories de produits comme les produits blancs (électroménager), bruns (électronique grand public) et gris (micro-informatique et téléphonie mobile).

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 mettent l'accent sur l'accueil et le service en magasins car 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.

Par ailleurs, 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.

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.

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.

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.

Si les enseignes du Groupe remplissent le rôle de spécialiste du pilotage des ventes et du marketing de l'offre, exprimant leurs besoins en fonction de leur politique commerciale et des caractéristiques de leurs

clients, c'est **PPR Purchasing** qui occupe celui du négociateur avec les fournisseurs. En effet, PPR Purchasing est la centrale de négociation du Groupe pour les produits blancs (électroménager), bruns (électronique grand public), gris (micro-informatique et téléphonie) et consommables (piles, cartouches d'imprimantes, cédéroms...).

Pour les produits de marque, PPR Purchasing négocie les contrats cadres annuels avec tous les fournisseurs et les prix d'achat de tous les produits, qu'ils soient communs ou non à plusieurs enseignes.

Pour les produits de marques propres comme Grandin/Höher, ou exclusifs comme Saba, 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 réalisés aux laboratoires de La Redoute et de la Fnac.

En 2006, PPR Purchasing a négocié plus de 2,2 milliards d'euros d'achats directs avec des gains de 18 millions d'euros.

Buyco est la structure commune du Groupe qui centralise la négociation d'achats de biens et de services non marchands consommés pour toutes les enseignes tels que par exemple les sacs de caisse, les supports de PLV, les transports, les photocopieurs ou encore les prestations

de conseil. En 2006, Buyco a négocié plus de 1,1 milliard d'euros d'achats indirects avec des améliorations des conditions d'achat de 18,8 millions d'euros.

Deux outils transversaux, l'e-sourcing permettant d'organiser des enchères en ligne entre plusieurs fournisseurs et l'e-procurement (approvisionnement en ligne pour les achats non marchands) viennent renforcer ces structures destinées à améliorer les conditions et la rationalisation de la gestion des approvisionnements dans le Groupe.

En 2006, PPR a négocié 341 millions d'euros d'achats grâce à Agentrics 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.

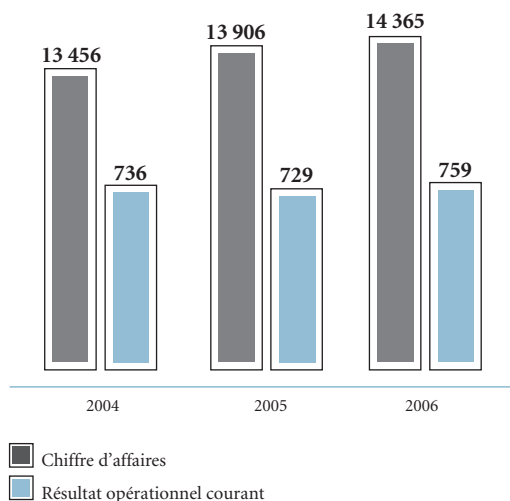
Le Groupe a fait une priorité de l'adaptation de sa logistique à l'évolution des marchés et à l'éloignement des lieux de sourcing.

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.

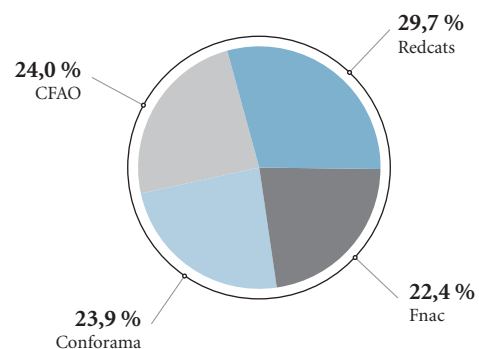
RÉSULTATS

En 2006, les ventes de l'activité Distribution sont restées soutenues, avec une progression de 3,3 % à 14 365 millions d'euros, dans un environnement de consommation ralenti en fin d'année. Le résultat opérationnel courant s'est établi à 759 millions d'euros.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
(en millions d'euros)



RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2006
PAR ENSEIGNE





- ♦ N° 1 en France, en Scandinavie et au Portugal sur le marché B to C⁽¹⁾ de la vente à distance
- ♦ N° 3 mondial du home shopping dans la mode et la décoration
 - ♦ Présent dans 28 pays à travers 17 marques
 - ♦ 3 canaux de distribution :
 - plus de 60 sites Internet marchands
 - plus de 30 catalogues
 - plus de 100 magasins en France et à l'international
 - ♦ 30,4 millions de clients actifs dans le monde
- ♦ 24 millions de visiteurs uniques par mois sur l'ensemble des sites dans le monde
- ♦ Plus de 100 millions de colis distribués par an

4 332

M€ de chiffre d'affaires en 2006

225

M€ de résultat opérationnel courant en 2006

19 959

collaborateurs à fin 2006

Plus de 60 sites Internet marchands

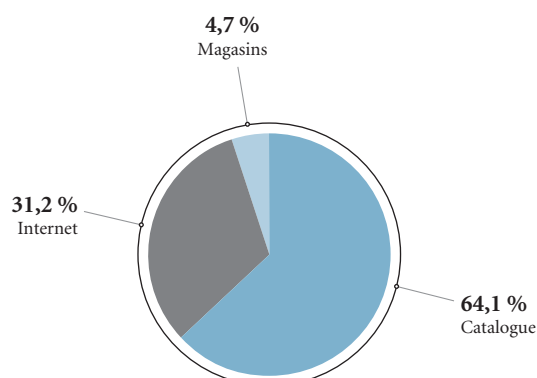
CONCEPT COMMERCIAL

Redcats fédère autour d'un métier commun, la vente à distance (VAD), des marques historiques à forte identité, leaders sur leurs marchés de référence. Pour l'essentiel, Redcats distribue des produits dans les domaines de l'habillement de la personne ainsi que l'équipement et la décoration de la maison. Présent dans 28 pays, dont 11 au travers d'un partenariat, le Groupe 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 renommées. Spécialistes d'un segment ou multispécialistes s'adressant à un public plus large, elles développent de nouveaux produits et services, cherchant toujours à être à la pointe de l'innovation et de la créativité, pour mieux devancer et satisfaire les attentes des clients.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006 PAR FORMAT DE VENTE



⁽¹⁾ Business to customer : vente par le distributeur au client particulier.



LES MARQUES FRANÇAISES

Leader de la vente à distance et du prêt-à-porter femme en France, **La Redoute** propose sa *French Touch* dans 22 pays. La Redoute déploie son offre habillement dans son catalogue multispécialiste et dans ses catalogues spécialisés, tels Anne Weyburn – pour les femmes seniors – ou Taillissime – dédié aux grandes tailles, femme et homme. 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 Internet, La Redoute est numéro un des ventes pour la mode et la maison avec une moyenne de 14 millions de visites par mois au cours de l'année 2006 sur le site laredoute.fr, qui représente désormais 40,2 % du chiffre d'affaires total du canal vente à distance. En 2006, 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. Bien que confrontée à un environnement concurrentiel particulièrement agressif en 2006, La Redoute a continué à gagner des parts de marché sur ses concurrents directs.

La maison de Valérie est spécialisée dans l'équipement de la maison, principalement le meuble et la décoration. En 2006, La maison de Valérie a fortement renouvelé son offre en fonction des styles de vie et des besoins de ses clients, tout en maintenant son positionnement fondé sur l'accessibilité au crédit ainsi que sur des niveaux de prix attractifs. Sa nouvelle signature « complice de vos envies » traduit cette évolution.

Les marques **Vertbaudet**, **Somewhere** et **Cyrillus** constituent le Pôle Enfants-Famille de Redcats.

Spécialiste de l'enfant, **Vertbaudet** développe les concepts « Histoires d'enfants », pour le prêt-à-porter, « Histoires de chambres » consacré au mobilier, à la décoration et au linge de lit, et « VB2U » (prononcer « VB to you ») consacré exclusivement aux 10-15 ans. Vertbaudet continue de démontrer sa très bonne maîtrise du canal Internet, avec notamment le développement de nouvelles rubriques sur son site marchand français, désigné en novembre 2006 site le plus visité par les mamans, ainsi que par le lancement d'un site de contenus destiné aux futurs et jeunes parents : planet.vertbaudet.com.

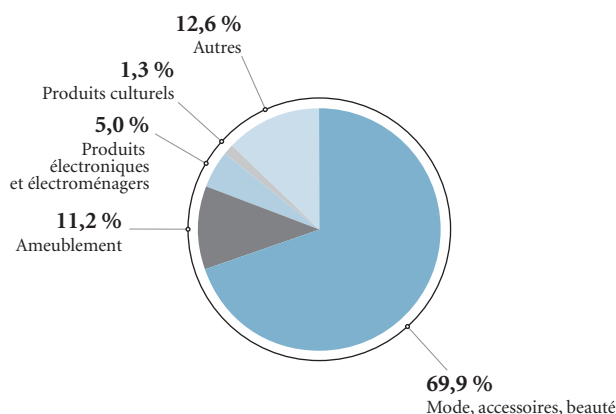
À l'international, la marque est désormais présente en Espagne, au Portugal, au Royaume-Uni et en Suisse en direct et en Arabie Saoudite à travers un partenariat.

Spécialiste du *casual wear*, la marque **Somewhere** a étoffé sa ligne en coton biologique baptisée « b.i.o. » – comme « believe in origins » – lancée l'année dernière avec succès.

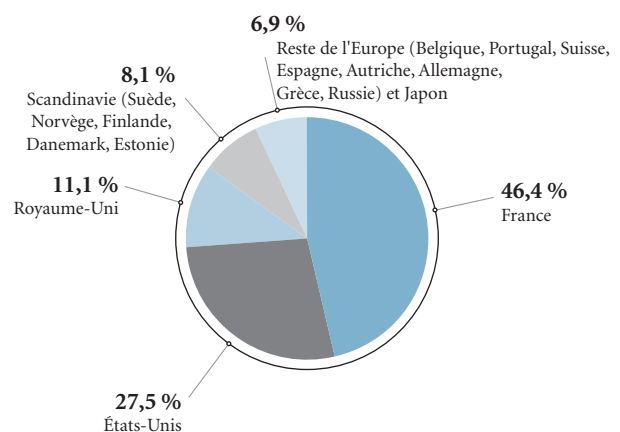
Cyrillus a confirmé la réussite de son positionnement « classique, moderne et chic ». Marque multicanal, Cyrillus édite neuf catalogues en quatre langues (français, anglais, japonais et allemand) auxquels viennent s'ajouter un réseau de 42 boutiques dans le monde ainsi que des sites Internet. Cyrillus a lancé en 2006 un nouveau site mode tendance et communautaire baptisé « chezcyrillus.fr ».

Le pôle Senior de Redcats s'articule autour de la marque **Daxon** (une offre mode bien-être et maison) qui accueille désormais les offres spécialisées d'**Edmée** (positionnée sur le *casual wear* accessible) et de **Celaia** (collection pour les femmes actives de plus de 45 ans). Daxon est présent en France, en Belgique et en Grande-Bretagne.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



LES MARQUES ANGLAISES

Empire Stores propose deux collections multispécialistes par an axées sur la mode pour toute la famille ainsi que des produits d'équipement pour la maison. En 2006, Empire Stores a opéré un repositionnement fondé sur la transformation de la commission d'agent en programme de fidélisation baptisé « Shop'n'Save ». Ce programme sera généralisé

à l'ensemble du fichier en 2007. Parallèlement, Empire Stores a ouvert son assortiment à d'autres marques de Redcats, dont Vertbaudet, Ellos et Daxon. En 2006, Empire Stores a poursuivi ses initiatives sur Internet en lançant son premier e-catalogue dédié aux chaussures.

LES MARQUES SCANDINAVES

Ellos, marque leader en Scandinavie, propose une offre accessible et actuelle pour toute la famille, structurée autour de ses marques propres : « 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. **Jotex**, marque spécialiste du linge de maison vient compléter cette offre textile. Fin 2006, Ellos a renouvelé son site Internet pour développer un « Online Department Store » qui réunit, au-delà de l'offre complète d'Ellos, les

autres marques scandinaves d'habillement de Redcats : **Josefssons**, qui se tourne davantage vers la jeune femme moderne, Enjoy et Catalog Mail Outlet.

Les marques scandinaves sont présentes au Danemark, en Estonie, en Finlande, en Norvège, en Suède et en Islande depuis 2006 via un partenaire. Elles poursuivent leur forte progression sur Internet, avec 40,9 % de leur chiffre d'affaires vente à distance réalisés sur ce canal en 2006.

LES MARQUES AMÉRICAINES

Le pôle prêt-à-porter féminin des États-Unis, dit « Misses », regroupe les marques **Chadwick's** (mode actuelle et pratique pour les femmes actives) et **Metrostyle** (précédemment Lerner, mode citadine tendance à petits prix).

Le segment grandes tailles reste le principal moteur de croissance de Redcats aux États-Unis et maintient sa position de leader sur le canal vente à distance. Ainsi, les marques de mode femme **Jessica London**, **Woman Within** (précédemment Lane Bryant Catalog) et **Roaman's** affichent de belles performances en 2006, fruit d'une plus grande attractivité de l'offre et d'un meilleur ciblage des stratégies Internet. Parmi les nouveautés produit, lancement d'une collection de lingerie baptisée « Very Veranesi », et d'une offre accessoires/chaussures chez Jessica London. **KingSize**, la marque masculine du pôle grandes tailles, enregistre également une progression de son activité, principalement tirée par Internet. L'offre *active wear* a particulièrement séduit les clients de la marque.

Fin 2006, le site communautaire OneStopPlus.com, fédérateur de l'offre grandes tailles de Redcats USA, a été lancé avec succès.

Au sein du pôle « Home & Lifestyles », consacré à l'équipement de la maison et la décoration, la marque **Brylane Home** est en cours de repositionnement pour se recentrer sur une offre plus sélective, à plus forte valeur ajoutée. L'offre est complétée par le concept spécialisé « Brylane Home Kitchen » qui a enregistré une belle progression en 2006.

Fin août, Redcats a finalisé l'acquisition de **The Sportman's Guide** et de sa filiale **The Golf Warehouse**, un des leaders de la vente d'articles de sport et de loisirs en ligne et par catalogue, aux États-Unis. Cette acquisition marque un renforcement de la présence internationale de Redcats dans un secteur porteur et avec une activité Internet forte, en particulier pour The Golf Warehouse, filiale spécialisée dans la vente à distance de matériel de golf. Ces deux marques constituent désormais le pôle Sports et Loisirs de Redcats USA.

En 2006, les marques américaines ont réalisé 38,3 % de leur chiffre d'affaires vente à distance sur Internet.

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Redcats est le n° 3 mondial de la vente à distance dans les secteurs de l'habillement et de la décoration. Redcats se développe également sur le marché du meuble, et, plus récemment, sur celui des sports et loisirs aux États-Unis.

Le marché mondial de la vente à distance regroupe traditionnellement des acteurs de la vente par correspondance, historiquement centrés sur le textile. Le développement du commerce électronique et l'accroissement significatif des surfaces de vente des réseaux de

distribution ont élargi à la fois le marché et la concurrence aux magasins, aux chaînes spécialisées et aux acteurs Internet.

La qualité de son offre mode et décoration, le positionnement de ses marques spécialisées, la force de ses marques multispécialistes et son dynamisme sur Internet 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 en habillement et petite décoration, tout comme aux États-Unis, sur le marché de la vente à distance de l'habillement grandes tailles pour femme.

STRATÉGIE

En 2006, Redcats a continué sa mutation profonde d'un groupe d'enseignes nationales de vente par correspondance tirées par le crédit et les services, vers un groupe de distribution multicanal de marques internationales.

Des marques qui innovent et proposent une offre produit renouvelée, actualisée

La **création** est un axe stratégique majeur pour Redcats qui renforce ses équipes de développement produit (stylistes, modélistes, infographistes...) et accroît l'attractivité de ses marques propres qui représentent 80 % de son offre globale en habillement. Les marques s'attachent aussi à inviter, chaque saison, des créateurs au sein de leurs collections. Ainsi, dans sa collection automne/hiver 2006, La Redoute a présenté une ligne Sonia Rykiel Enfant et des modèles de mode féminine Sophia Kokosalaki. Chez Cyrillus, Eric Bergère a signé une mini-collection pour toute la famille. Tracey Boyd a poursuivi sa collaboration pour EmpireStores, tout comme Ralph Kemp pour Daxon.

Grâce à Internet, l'offre produit fait l'objet d'**actualisations** toujours plus nombreuses et rapides. Ainsi, la rubrique « Pronto moda » du site Internet d'Ellos et l'espace de « laminutemode » sur le site de La Redoute présentent chaque mois à leurs clientes de nouveaux modèles tendance.

Une approche multicanal : un leadership aussi conquis sur Internet

Le métier de Redcats s'exerce sur trois canaux de distribution qui garantissent aux clients une proximité constante et une réactivité accrue. À la traditionnelle vente par catalogue 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 et la relation client, et doté 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. À travers de nouvelles offres et des services originaux, le commerce électronique est venu renouveler et enrichir la relation tissée avec les clients.

La montée en puissance du canal **Internet** chez Redcats est soutenue par plusieurs innovations lancées avec succès. Ainsi, en France, La Redoute a lancé au printemps Cuisine & Co, un concept accessible uniquement sur Internet s'adressant à « tous ceux qui aiment cuisiner et recevoir ». La Redoute est également entrée dans l'ère de l'Internet mobile en proposant un service de prise de commande complète sur téléphone portable.

Aux États-Unis, le pôle grandes tailles a lancé Onestopplus.com, considéré comme le premier centre commercial du genre. Dans le même esprit communautaire, Vertbaudet a inauguré planet.vertbaudet.com à l'intention des futurs et jeunes parents. En France, Shopoon.fr, est depuis le mois de mai le premier guide shopping sur Internet et s'est vu décerner l'Oscar LSA (magazine professionnel) de l'innovation dans la catégorie vente à distance et E-commerce. Enfin, Rushcollection.com, le site spécialiste des marques de mode, a dévoilé une nouvelle identité visuelle et une ergonomie retravaillée pour accueillir de nouvelles marques. Le site devrait être rapidement dupliqué en version anglophone.

En 2006, le chiffre d'affaires réalisé sur Internet s'est élevé à 1 353 millions d'euros, en croissance de 23 % par rapport à 2005. Ce canal représente 33,8 % du chiffre d'affaires vente à distance contre 27,1 % en 2005.

En complément de ses catalogues et de ses sites Internet, Redcats démontre un vrai savoir faire en matière de gestion et d'animation de réseaux de magasins comme le montrent les performances sur ce canal des marques Cyrillus, Somewhere et Vertbaudet. De son côté, La Redoute a annoncé en 2006 le déploiement de son nouveau concept de magasin à l'enseigne So'Redoute entièrement dédié à la mode féminine et aux accessoires.



Un développement international dynamique

Redcats réalise 53,6 % de son chiffre d'affaires hors de France. Cette forte présence permet d'équilibrer les dynamiques de croissance et illustre la capacité de Redcats à régionaliser et faire rayonner les marques françaises de son portefeuille. En 2006, Redcats Group a continué son expansion à l'international soit par implantation directe, en capitalisant sur les infrastructures et moyens déjà en place comme en Norvège, soit en ouvrant de nouveaux pays avec un investissement de départ limité comme en Grèce et en Russie. Redcats tisse également des partenariats avec des leaders nationaux de VPC (tels Postal Market en Italie ou Neckermann en Allemagne), et des agents (en Croatie, en Islande...), tout en concluant des partenariats avec des distributeurs locaux (Cyrillus au Japon avec Yamoto ou Vertbaudet en Arabie Saoudite avec Al Hokair). Enfin, le développement à l'international de Redcats s'est également concrétisé par l'acquisition de The Sportman's Guide, aux États-Unis.

Une organisation au service d'une meilleure satisfaction clients

Redcats, en soutien de son ambition Internet, a développé la mise en commun de moyens informatiques afin de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité des équipes. Ainsi sur Internet, la plateforme **Millena**, mobilise une équipe de 82 personnes (10 nationalités) et permet de concentrer des ressources significatives en recherche et

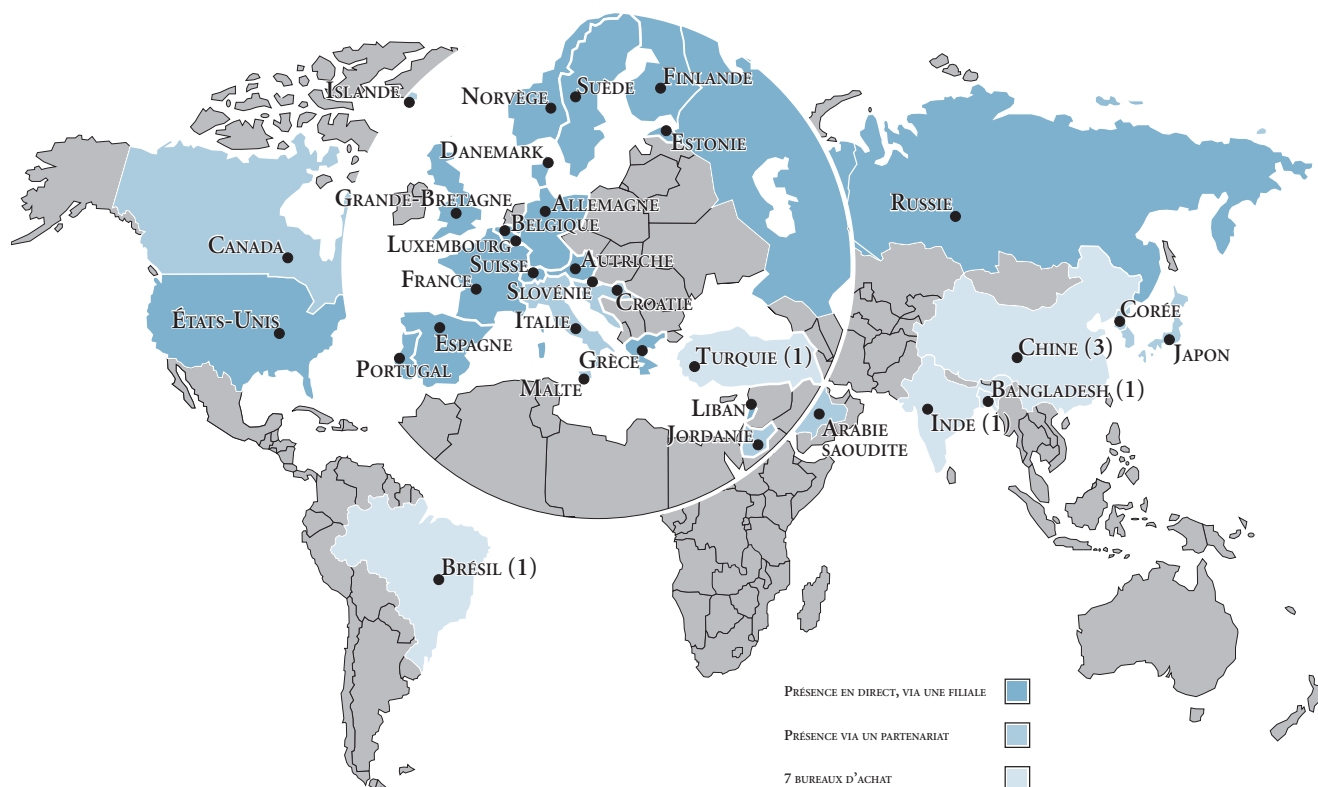
développement au service de toutes les marques du Groupe dans le monde. Cette puissance lui permet de nouer des partenariats d'égal à égal avec des sous-traitants de qualité et donc de disposer en permanence des dernières innovations technologiques. Avancée technologique majeur au service du client, la plateforme Millena donne à Redcats la capacité à dégager un avantage compétitif réel en termes de fonctionnalités des sites et de flexibilité.

L'intégration du **sourcing**, à partir d'un réseau de sept bureaux d'achats situés au Bangladesh, au Brésil, en Chine, en Inde et en Turquie, permet aujourd'hui à Redcats d'importer sans intermédiaire 61 % de son offre propre et de bénéficier des meilleures conditions d'approvisionnement et d'un excellent équilibre qualité-prix.

Ces **bureaux d'achat** intégrés s'attachent à fiabiliser et réduire la durée de mise sur le marché des produits pour permettre à Redcats de proposer à ses clients des collections multiples, renouvelées, avec une amélioration du taux de disponibilité produits.

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 sur rendez-vous » permettant au client de fixer la date de livraison dès la prise de commande. Depuis 2005, un service baptisé « Livraison groupée » a par ailleurs été mis en place pour mieux traiter les commandes de biens d'équipement pour la maison. Aux États-Unis, Redcats USA a conclu un accord exclusif avec UPS – « Easy Return Label Program » – qui garantit aux clients une meilleure traçabilité des colis, améliore le confort de livraison et la gestion éventuelle des retours.

PRÉSENCE DE REDCATS DANS LE MONDE



RÉSULTATS

En 2006, Redcats Group a réalisé un chiffre d'affaires de 4 332 millions d'euros en recul de 1,0 %. Le résultat opérationnel courant s'est établi à 225 millions d'euros, soit un taux de rentabilité quasi stable à 5,2 %,

ce qui manifeste une très bonne résistance dans un environnement extrêmement concurrentiel à tendance déflationniste.

FAITS MARQUANTS 2006 ET PERSPECTIVES

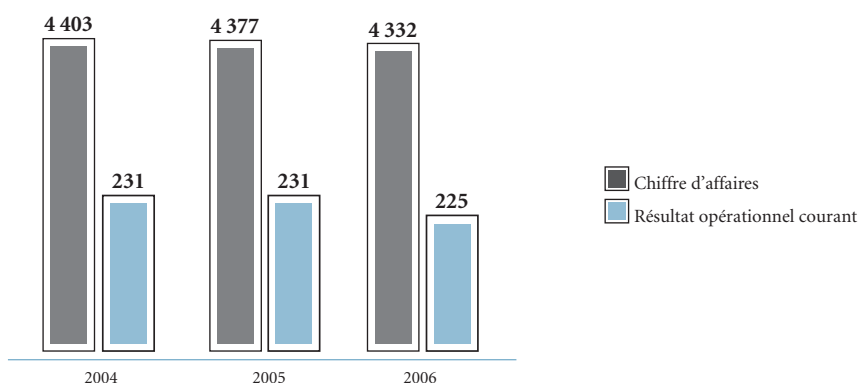
En 2006, Redcats a poursuivi avec succès la transformation lourde de ses activités, avec l'amélioration du positionnement de ses marques, leur internationalisation et le développement du canal Internet. Dans un contexte de marché difficile, Redcats a continué sa mutation profonde d'un groupe d'enseignes nationales de vente par correspondance tirées par le crédit et les services, vers un groupe de distribution multicanal de marques internationales. Parallèlement, Redcats affiche un nouveau logo, de nouvelles couleurs et une signature « *In line with you. Online for you* » posant clairement une stratégie qui s'appuie sur Internet et une orientation client toujours plus forte.

L'année 2006 a été en particulier marquée par les efforts réalisés en termes de création produits dans l'habillement féminin, catégorie dans laquelle Redcats enregistre des performances commerciales satisfaisantes sur la très grande majorité de ses marques. Redcats a également conforté en 2006 le leadership qu'il a développé sur Internet en habillement et petite décoration. Cette dynamique est portée par de nombreuses innovations technologiques et commerciales.

Parallèlement, Redcats a renforcé de manière significative la part de marché de ses marques leaders : La Redoute, le pôle Enfants Famille (Vertbaudet, Cyrillus, Somewhere), le Pôle Grandes Tailles et le pôle Sports et Loisirs (The Sportman's Guide et The Golf Warehouse) aux États-Unis. Dans le même temps, Redcats repositionne Daxon, Ellos, Empire Stores et ses marques « Misses » aux États-Unis. Ces actions initiées en 2006 conduisent à une baisse de leur chiffre d'affaires à court terme mais préparent leur avenir.

En 2007, Redcats poursuivra une stratégie de renforcement de ses marques leaders, d'évolution de son portefeuille de marques, de consolidation de son leadership sur Internet dans la mode et la petite décoration, d'amplification de l'exposition de ses marques par le développement de ses réseaux de magasins et d'expansion internationale soutenue.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
(en millions d'euros)





- ♦ N° 1 de la distribution de produits culturels et technologiques en France, en Belgique, en Espagne et au Portugal
- ♦ Une présence dans huit pays¹ : France, Belgique, Brésil, Espagne, Italie, Portugal, Grèce et Suisse
 - ♦ Premier libraire de France avec 500 000 références
 - ♦ Premier disquaire de France avec 165 000 références en magasins
 - ♦ Premier distributeur de micro-ordinateurs en France
- ♦ 20 000 références en micro, photo, son, TV/vidéo, logiciels/jeux, bureautique/téléphonie
 - ♦ Fnac.com, leader des sites marchands en termes d'audience⁽²⁾
- ♦ 150 millions de visiteurs magasins et 15 millions de clients par an en France
 - ♦ 1,8 million d'adhérents

4 538

M€ de chiffre d'affaires en 2006

170

M€ de résultat opérationnel courant en 2006

19 395

collaborateurs à fin 2006

116

magasins gérés en propre à fin 2006 (hors Fnac Éveil & Jeux et Surcouf)⁽³⁾

CONCEPT COMMERCIAL

Entreprise de distribution préférée des Français⁽⁴⁾, le concept de la Fnac repose sur l'ambition de rendre accessible à tous les produits culturels et technologiques. La Fnac est la seule enseigne de distribution à proposer, dans un magasin unique, un assortiment inégalé de livres, disques, DVD, jeux vidéo et produits techniques. Cette offre s'appuie sur un positionnement de conseil impartial et innovant, grâce notamment à l'indépendance de ses acheteurs et de ses vendeurs vis-à-vis des fournisseurs et aux travaux de son laboratoire d'essais. 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. Ses magasins, physiques et virtuels, sont autant des lieux d'achats que des lieux de vie, de rencontres, d'échanges et de culture. 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 technologique et d'entreprise citoyenne, grâce aux différentes manifestations organisées chaque année dans ses magasins et à l'extérieur, à ses publications et ses prises de parole sur la diversité culturelle, la liberté d'expression et dans son soutien à la lutte contre l'illettrisme.

Présente dans huit pays, en France, Belgique, Suisse, Italie, Espagne, Portugal, Grèce (joint-venture) et au Brésil la Fnac compte 116 magasins, dont 46 à l'international⁽³⁾, sur une surface de vente de plus de 270 000 m². En France, ses 70 magasins reçoivent chaque année plus de 150 millions de visiteurs et servent 15 millions de clients.

(1) Non compris 1 pays en joint-venture.

(2) Source : Panel Nielsen/NetRatings (décembre 2006)

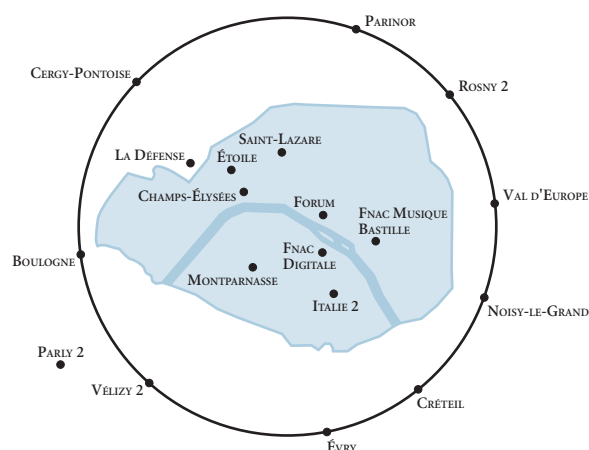
(3) Non compris 1 magasin en joint-venture.

(4) Source : IFOP/Expansion.

CARTE DES IMPLANTATIONS DE LA FNAC EN FRANCE



CARTE DES IMPLANTATIONS DE LA FNAC
À PARIS ET EN RÉGION PARISIENNE



ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

La Fnac est leader de la distribution de produits culturels et technologiques dans la majorité des pays où elle est implantée. En France, la Fnac est le premier libraire (500 000 livres référencés, 45 millions de pièces vendues) et le premier disquaire (165 000 disques et de vidéos disponibles sur commande, 37 millions de pièces

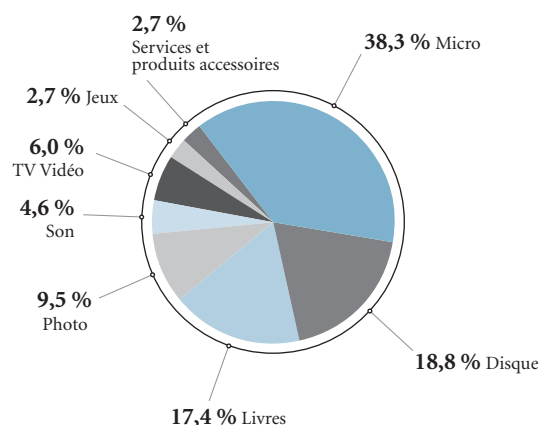
vendues). Elle est également le premier vendeur de micro-ordinateurs (dont la croissance en volume est proche de 10 % en 2006 par rapport à 2005), d'appareils photo, de caméscopes, de baladeurs MP3, de PDA et de GPS.

PARTS DE MARCHÉ 2006 EN FRANCE

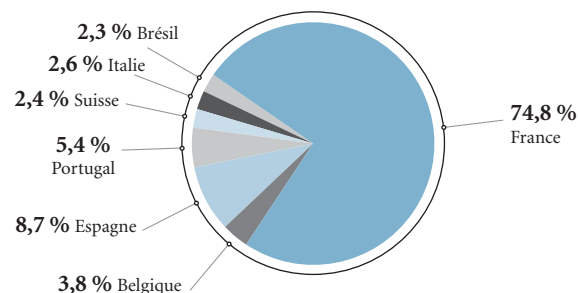
	Livre	Disque	Vidéo	Produits techniques
France ⁽¹⁾	14,5 %	27,2 %	21,3 %	12,4 %

Estimation décembre 2006 (source GFK) (1) Magasins + fnac.com

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE¹



¹ Hors Grèce détenu en joint-venture.

STRATÉGIE

Une croissance forte et rentable

Le clic et magasin : la stratégie multicanal

En 2006, le commerce électronique a représenté à la Fnac un volume d'affaires de 364 millions d'euros, incluant les activités de téléchargement et de billetterie en ligne.

En France, le site Fnac.com est leader des sites marchands du secteur grand public en termes d'audience avec plus de 7 millions de visiteurs uniques⁽¹⁾, soit 29,4 % de taux d'audience pour une moyenne de 700 000 connexions par jour. Avec plus d'un million de références, Fnac.com est le seul site à proposer une offre de téléchargement de musique, vidéo, logiciel et jeux, de billetterie, de produits culturels, de produits techniques et de voyages. Ses clients bénéficient d'un service performant, avec 100 000 produits pouvant être livrés sous 24 heures à domicile ou à travers un réseau de 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. Aujourd'hui plus de 66 % des clients qui achètent en magasins sont allés s'informer auparavant sur Internet. Réciproquement, 46 % des internautes qui achètent en ligne sont passés en magasins⁽²⁾. En 2006, le site a déployé un service de réservation et d'achat de produits techniques avec retrait dans le magasin choisi par le client. De plus, les achats réalisés sur Internet bénéficient du service après-vente en magasin. Prochainement, le client pourra commander sur le site n'importe quel produit éditorial non disponible en magasin et se le faire livrer directement à domicile.

Au second semestre 2006, Fnac.com a mis en œuvre un nouvel outil de préparation de commandes des produits éditoriaux (réception, colisage et expédition des articles). Par ailleurs, le site a amorcé en

2006 un cycle de refonte complète de ses systèmes d'information, afin de suivre les évolutions des technologies et d'améliorer l'expérience d'achat du consommateur.

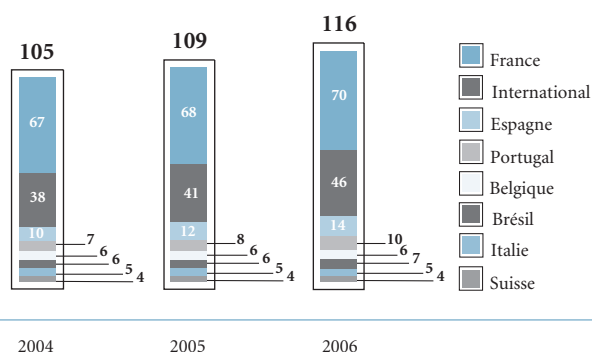
Lancé fin 2004, Fnacmusic, le site de téléchargement musical de la Fnac, propose aux amateurs de musique un service jouant la carte de la proximité, de la découverte et du conseil, à travers un catalogue de plus de 1 200 000 titres, une classification thématique originale et une tarification simple et attractive. Afin de proposer une offre toujours plus en adéquation avec les modes de consommation des clients, Fnacmusic s'est enrichi d'un service d'abonnement en écoute illimitée (*streaming*) en novembre et a mis en vente des premiers titres au format MP3 sans « verrous numériques » DRM* en octobre 2006.

L'offre de téléchargement a été par ailleurs complétée par un service de téléchargement de logiciels et de jeux vidéo au premier trimestre et un tout nouveau service de Vidéo à la demande, lancée en partenariat avec le site Glowria en novembre, propose plus de 1 300 œuvres accessibles directement en ligne.

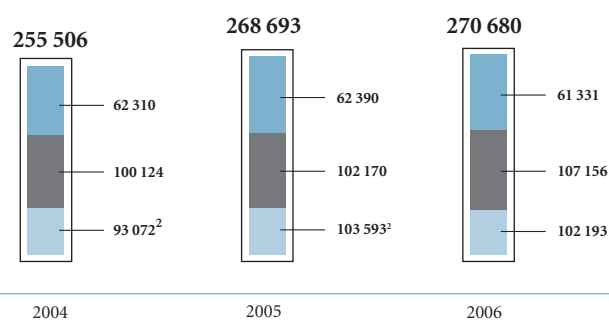
*Digital Rights Management, terme anglais pour Gestion numérique des droits, la protection technique des droits d'auteur et de reproduction dans le domaine numérique

La croissance en France

Le développement de la Fnac sur le territoire français reste au cœur de la stratégie de l'enseigne. En 2006, l'enseigne a inauguré un magasin à Valenciennes et ouvert un second magasin à Marseille dans la zone commerciale de La Valentine. Cette année a également marqué l'arrivée de la Fnac dans les zones périurbaines avec l'ouverture d'un magasin dans la zone commerciale de Bordeaux Lac. Ce nouveau format décline le magasin Fnac en périphérie dans une démarche de proximité auprès de ses clients et de prise en compte de leurs modes

MAGASINS FNAC HORS FILIALES¹
NOMBRE DE MAGASINS

¹ Hors Fnac Éveil & Jeux et Surcouf.
Non compris 1 magasin en joint-venture.

MAGASINS FNAC HORS FILIALES¹
SURFACE DE VENTE (EN M²)

¹ Hors Fnac Éveil & Jeux et Surcouf.

² Dont 7 magasins en joint-venture à Taïwan (cédés en 2006).

(1) Source : Panel Nielsen/NetRatings (décembre 2006).

(2) Source : Baromètre Fevad/PanelDirect (décembre 2005).

de consommation. Ce nouveau format s'est révélé très performant sur le plan commercial et ouvre un espace de croissance organique important en France pour les années à venir. Fnac prévoit d'ouvrir en moyenne 4 magasins de ce type par an.

Pour accompagner l'évolution de ses marchés et des comportements d'achats de ses clients, la Fnac travaille par ailleurs à l'amélioration permanente de ses magasins. Dans ce cadre, un projet de réallocation des surfaces a démarré en 2006 et se poursuivra en 2007 afin d'adapter et rationaliser ses surfaces de vente au plus près des attentes de ses clients. À cette occasion, la Fnac a également testé avec succès un nouvel espace dédié aux spécialistes des jeux vidéo. Cet univers implanté dans le nouveau magasin de Bordeaux-Lac ainsi qu'à La Défense sera déployé sur le réseau en 2007.

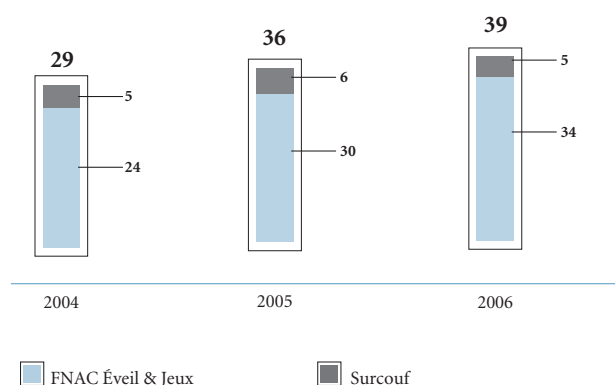
Le lancement de nouveaux services

2006 a vu le lancement d'une nouvelle offre de services et solutions pour mieux répondre aux besoins grandissants de pédagogie des clients de la Fnac face à la complexité accrue des produits technologiques. Dès octobre, la Fnac a proposé à ses clients des services d'assistance à domicile *via* sa filiale Form@home. La Fnac prévoit le développement d'une large gamme de services (installation, formation, prise en main, assistance, dépannage...) commercialisée au travers de plusieurs canaux (magasins, téléphone, Internet). En 2007, la création d'une marque incarnant les services, supportée par un plan de communication ambitieux, permettra à la Fnac de se positionner comme leader sur ce nouveau marché, en s'appuyant sur sa forte légitimité technologique.

L'accélération de l'essor international

À la fin 2006, la Fnac a réalisé 25,2 % de son chiffre d'affaires hors de France, avec une croissance de 10,9 %. Dans les pays d'implantation traditionnelle, les meilleures performances ont été enregistrées en Espagne (+ 12,4 %) qui compte deux nouveaux magasins (Murcie et Bilbao), et au Portugal (+ 11,6 %) où deux magasins ont été ouverts à Coimbra et à Madère. Par ailleurs, la Belgique a renoué avec une croissance significative de 3,4 %.

FILIALES DE FNAC, NOMBRE DE MAGASINS



Les pays d'implantation plus récente ont confirmé leur dynamisme commercial. Le Brésil a enregistré une croissance de 29,3 %, l'Italie de 11,5 % et la Suisse, bien que confrontée à un marché fortement concurrentiel, une croissance de 1,1 %.

En 2007, l'enseigne va densifier son réseau de magasins hors de France. La Fnac prévoit ainsi l'ouverture de trois nouveaux magasins en Espagne, notamment à Séville et à La Corogne, de deux au Portugal situés à Braga et Lisbonne, deux en Italie (Turin et Rome), un en Belgique (Louvain-la-Neuve), un en Suisse alémanique (Bâle) et un en Grèce (Athènes).

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

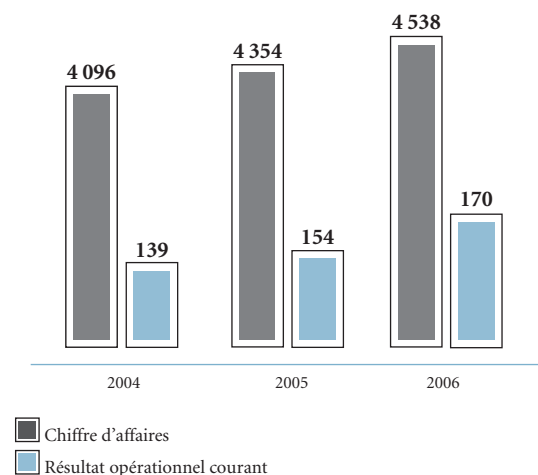
Les enseignes spécialisées de la Fnac

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. Surcouf.com propose 20 000 références dont la disponibilité et le prix sont réactualisés trois fois par jour. En 2006, l'enseigne a réalisé un chiffre d'affaires de 271 millions d'euros.

Fnac Éveil & Jeux offre une sélection de jeux et jouets éducatifs, 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 éducatifs, 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 128 millions d'euros.

En 2006 Fnac Éveil & Jeux a inauguré quatre points de vente complémentaires portant le nombre de magasins à 34.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en millions d'euros)



Une entreprise toujours plus tournée vers ses clients

La satisfaction client

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 à 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⁾.

Le nouveau système d'adhésion

La Fnac poursuit sa politique de fidélisation clients *via* sa carte adhérents. Le système d'adhésion propose désormais des avantages plus simples et plus en harmonie avec les comportements d'achat des clients.

L'enseigne compte, à fin 2006, 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 logistique et le SAV

Pour veiller à l'excellence de sa qualité de service, la Fnac continue de développer 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 de micro-ordinateurs (MSS). En 2006, Attitude et MSS ont traité 600 000 appels clients et près de 75 000 interventions, avec des taux de satisfaction clients en progression constante.

Enfin, l'enseigne a poursuivi le développement de Fnac logistique, avec en complément de son site de Massy (56 000 m²), la montée en charge de son nouveau site de Wissous (20 000 m²) qui assure notamment les installations des produits techniques des clients de la région parisienne. En 2006 Fnac logistique a ainsi traité 90 % des achats des magasins en France soit 115 millions de produits.

En 2007, Fnac logistique accueillera l'intégralité de l'activité de préparation de commande de Fnac.com, ce qui permettra de développer la disponibilité des produits en 24 heures.

Une entreprise qui libère les énergies et les talents de ses collaborateurs

En 2006, la Fnac a initié un programme ambitieux et volontariste de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. L'enjeu est d'assurer aux salariés dont l'emploi est fragilisé, une évolution vers les filières en forte croissance au sein de la Fnac grâce à un programme de formation qualifiant.

L'enseigne a en outre poursuivi son programme de validation des acquis de l'expérience. C'est ainsi que 80 salariés ont pu obtenir un BTS et bacs pro en 2006, contre 50 en 2005 et 20 en 2004.

L'accent a également été mis sur les outils de développement afin d'assurer sur le plan des Ressources Humaines la croissance internationale de l'enseigne.

Un acteur majeur du monde culturel et technologique

Au-delà de son activité de distributeur, la Fnac s'est toujours définie comme un acteur culturel et technologique incontournable, et une entreprise citoyenne, au travers d'événements pérennes. En 2006, la Fnac a réalisé plus de 6 000 animations culturelles et technologiques dans les forums de ses magasins, lieux de partages et de découvertes.

La Fnac défend le livre et la lecture

Depuis 19 ans, la Fnac organise le Prix Goncourt des lycéens, en partenariat avec l'Éducation nationale et avec l'accord de l'Académie Goncourt, pour faire découvrir aux lycéens le plaisir de la lecture contemporaine. En 2006, plus de 2 000 lycéens venant de 58 classes y ont participé. Le prix Goncourt des lycéens est aujourd'hui incontournable dans le paysage littéraire français. La Fnac a également remis pour la 5^e année le Prix du Roman Fnac issu du choix indépendant de 600 adhérents et libraires.

La Fnac soutient les jeunes talents musicaux

Depuis 1998, la Fnac s'est associée au Printemps de Bourges, pour créer les « Découvertes du Printemps de Bourges et de la Fnac ». Cette année 3 600 artistes ont participé aux sélections pour les auditions régionales puis nationales.

Pour la 3^e année consécutive, le Festival Fnac dans le cadre de Paris Plage met à l'honneur les nouveaux talents. Dans le prolongement des huit compilations Indétendances annuelles, le Festival Fnac a accueilli en 2006, plus de 55 000 spectateurs.

La photographie pour un large public

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. L'enseigne propose des expositions dans les 30 galeries de ses magasins, tandis que sa collection photographique, riche de plus de 1 600 clichés, est en cours d'archivage, de numérisation et d'expertise.

L'action Cinéma : la proximité avec le public

La Fnac est devenue un média à part entière pour la promotion des films et du cinéma. Les magasins accueillent des Master Classes, des rencontres filmées avec des maîtres du cinéma qui donnent lieu à l'édition d'un DVD. L'enseigne organise aussi des tournées rencontres et multiplie les avant premières pour les sorties de films et de DVD.

Chaque année, la Fnac, proche des artistes, remet le prix « Attention Talent Court métrage » au festival de Clermont Ferrand, et accompagne le film en l'éditant en DVD.

(1) Enquête Défi 2006

La Fnac au cœur de l'innovation

Bien au-delà du rôle de simple distributeur, la Fnac s'est toujours définie en tant que défricheur des nouvelles technologies et dispose d'un leadership incontesté en matière d'innovation. Ce parti pris lui permet de profiter du dynamisme des marchés issus des technologies les plus récentes. L'année 2006 a été marquée par un développement d'événements autour de jeux vidéo avec des tournois de joueurs, des avant-premières événementielles comme la *Wii* et *World of Warcraft* ou encore des rencontres avec les créateurs de renom, mais aussi autour des dernières technologies avec des conférences sur la TNT ou sur la HD.

En 2007 la Fnac proposera un hommage aux artistes de la BD, du jeu vidéo, du cinéma et du film d'animation avec plusieurs expositions et la mise en vente de tirages limités exclusifs. Dès le début de l'année la technologie sera à l'honneur avec le lancement événementiel de Windows Vista.

Une entreprise citoyenne et responsable

En 2006, la Fnac a réaffirmé son rôle d'acteur responsable dans le domaine social et environnemental.

Partenaire de l'Association pour favoriser une école efficace depuis 2003, la Fnac a souhaité s'associer à 687 clubs de lectures pour un

accompagnement en lecture au CP après l'école, auprès de 3 500 enfants en difficulté. À cette occasion les jeunes lecteurs décerneront en 2007 le « Prix Fnac des premières lectures », comme l'ont fait leurs aînés des classes de CM1 depuis septembre 2005 avec le « Prix Fnac des jeunes lecteurs ».

Sur un autre support, la série de CD « On aime on aide », est une exclusivité Fnac au profit de la lutte contre l'illettrisme.

Depuis 13 ans, la Fnac construit un partenariat avec Reporter Sans Frontières pour s'engager sur le terrain de la liberté d'expression. Cette année, les deux albums « 100 photos de foot pour la liberté de la presse » et « 100 photos de stars pour la liberté de la presse », édités en association avec l'Agence France Presse pour l'un et les studios Harcourt pour l'autre, ont été proposés à la vente, accompagnés de onze expositions photo dans les magasins Fnac.

Depuis juin 2005 la Fnac s'est engagée à collecter les cartouches d'encre d'imprimantes dans tous les magasins afin de privilégier la filière du réemploi. En 2006, 27,3 tonnes de cartouches ont ainsi été collectées.

Dans la même ligne, la Fnac et Emmaüs ont initié cette année la collecte de téléphones portables usagés.

Enfin, des sacs de caisse biodégradables sont distribués dans l'ensemble des magasins de la Fnac Belgique et sont actuellement testés à la Fnac de Limoges.

RÉSULTATS

La Fnac a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 4 538 millions d'euros, en progression de 4,2 % par rapport à 2005. En France, malgré la régression des marchés du disque et des travaux photos et dans un contexte conjoncturel difficile, les ventes sont en croissance de 2,2 %, soutenue par l'excellente performance des produits techniques et par la dynamique de Fnac.com. Hors de France, le chiffre d'affaires affiche une très forte hausse de 10,9 %. Le chiffre d'affaires réalisé

à l'international représente désormais plus d'un quart des ventes globales de la Fnac.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 170,2 millions d'euros en 2006, en progression de 10,5 %, et représente 3,8 % du chiffre d'affaires. En particulier les filiales internationales ont réalisées d'excellentes performances.

FAITS MARQUANTS 2006 ET PERSPECTIVES

En 2006 la Fnac a poursuivi son développement tant en France qu'à l'international. En France, elle a ouvert trois magasins, dont un en zone périurbaine, et a transféré son magasin de Pau. À l'international, elle a porté à 14 le nombre de magasins en Espagne avec les ouvertures de Murcie et Bilbao. Elle a ouvert 2 magasins au Portugal, pour totaliser désormais 10 magasins dans ce pays. Elle a également ouvert son septième magasin au Brésil.

En 2006, la Fnac a également structuré et annoncé son projet d'entreprise pour les cinq prochaines années. Ce plan « 100 % client » s'articule autour de trois axes : poursuivre une croissance forte et rentable, centrer l'entreprise sur le client, libérer les talents et les énergies des collaborateurs afin de maintenir et développer le leadership de l'enseigne.

2007 qui marque donc la première année du nouveau projet d'entreprise, s'annonce comme une nouvelle année de croissance pour la Fnac. 14 ouvertures de magasin sont prévues, un record pour la Fnac : 4 en France (trois selon le nouveau format de zone périurbaine et un en centre ville), 3 en Espagne, 2 au Portugal, 2 en Italie, 1 en Belgique, 1 en Grèce (joint-venture) et un premier magasin en Suisse alémanique.

De plus, l'offre de services destinés à accompagner les particuliers dans l'usage de leurs produits techniques va encore s'étoffer.

Le développement de la complémentarité entre les magasins et Internet va se poursuivre, ainsi que la vente de produits dématérialisés.





- ♦ N° 1 de l'ameublement et N° 2 de l'électroménager, en France
 - ♦ N° 2 mondial de l'équipement du foyer
 - ♦ Une offre discount multiproduit et multistyle
- ♦ 894 718 m² de surface de vente dans les magasins gérés en propre
 - ♦ Une présence dans 8 pays

3 275

M€ de chiffre d'affaires en 2006

182

M€ de résultat opérationnel courant

15 543

collaborateurs à fin 2006

213

magasins gérés en propre à fin 2006
(non compris 33 magasins affiliés)

CONCEPT COMMERCIAL

Leader en France de l'ameublement et numéro deux mondial de l'équipement du foyer, Conforama se développe autour d'une mission : « Permettre au plus grand nombre d'accéder au confort chez soi, selon ses propres goûts et au meilleur prix ». Fidèle à son concept de discount, Conforama est une enseigne multispecialiste de l'équipement du foyer qui propose à ses clients, dans un même magasin, une offre multistyle aussi bien de meubles d'électroménager, d'électronique de loisirs que de décoration avec une disponibilité immédiate des produits.

Conforama exploite au total 246 magasins dans le monde dont 213 en propre. L'enseigne totalise en France 155 magasins gérés en propre et 33 magasins en franchise (22 en France et 11 dans les DOM-TOM). À l'international, Conforama est présent à travers 58 magasins dans sept pays (Espagne, Suisse, Portugal, Pologne, Luxembourg, Italie et Croatie).

IMPLANTATIONS DE CONFORAMA EN FRANCE ET NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE PAR RÉGION



En Italie et Croatie, Conforama est présent au travers de 21 magasins, dont 19 à l'enseigne Emmezeta dont la taille moyenne est de 8 000 m². L'offre proposée, outre celle de Conforama, comprend des produits textiles et de bazar.

Avec plus de 20 000 produits référencés en magasin dont 80 % disponibles immédiatement, l'offre produit est valorisée sur une surface de vente moyenne de 3 500 m² par une signalétique spécifique et soutenue par d'importantes campagnes de promotion, de 12 à 25 fois par an, selon les formats.

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Leader en Europe, Conforama développe son concept sur un marché très fragmenté de l'équipement du foyer et fait face à une densification des implantations de certaines enseignes concurrentes.

Les principaux concurrents, différents selon les pays d'implantation, sont aussi bien les grandes surfaces spécialisées que les grands magasins

et les hypermarchés. Conforama adapte son offre produit d'un pays à l'autre et se singularise par son positionnement qui lui permet de conserver sa position de leader.

STRATÉGIE

La stratégie de Conforama s'articule autour de six points indissociables et facteurs clés du succès de l'enseigne.

Réaffirmer le positionnement de discount

« Bien chez soi, bien moins cher », la signature de Conforama est fidèle à sa stratégie et à son positionnement. Afin de renforcer son image de discount, l'enseigne a mis en place une nouvelle signalétique prix dans l'ensemble de ses magasins et, dans le même temps, a lancé avec succès, une gamme Premiers prix dans tous ses pays d'implantation. Par ailleurs l'enseigne s'est enrichi de la gamme Saba, marque en propre d'électroménager et d'électroloisir, qui a dynamisé le chiffre d'affaires de ces familles de produits.

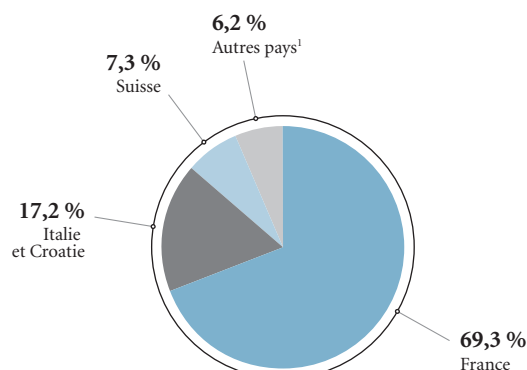
Accélérer la modernisation de l'enseigne

Conforama a significativement accéléré la modernisation de son parc de magasins. Deux types de transformations ont été mises en œuvre : des remodelages complets pour les magasins transférés ou dont les surfaces de ventes ont été augmentées, et des rénovations simplifiées pour les autres.

Un plus grand nombre de rénovations a ainsi été conduit avec une réduction notable des coûts d'investissement. 18 chantiers de remodelage ont ainsi été menés en 2006 contre 10 en 2005. Aujourd'hui, 78 magasins sont au nouveau concept.

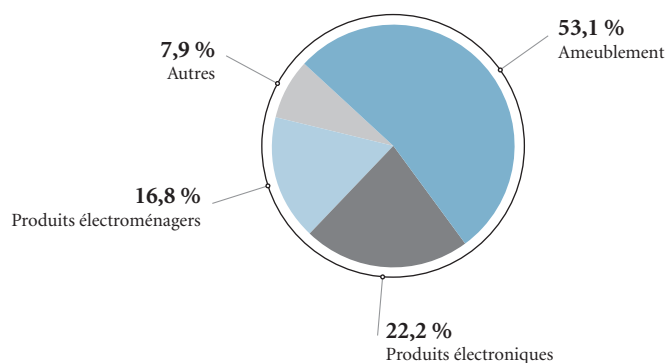
La modernisation de l'Enseigne se traduit également par une rénovation des gammes de produits. Par exemple, pour le secteur

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



¹ Espagne, Portugal, Luxembourg, Pologne.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



de la cuisine, l'un des segments les plus porteurs du marché, les gammes ont été repensées, de nombreux nouveaux modèles lancés, un catalogue diffusé à 1 300 000 exemplaires en France a été édité, un mini-site Internet dédié a été mis en ligne et 19 magasins ont rénové et modernisé leur espace cuisine.

Par ailleurs une nouvelle étude sur les tendances du marché du meuble a été menée afin de mieux adapter l'offre de Conforama sur ce segment. Les premiers résultats de ce repositionnement devraient être visibles dès 2007.

Conforter le développement international

À l'international, Conforama adapte sa stratégie de développement selon le pays dans lequel l'enseigne est implantée.

Conforama est présent en Suisse depuis 1974 et accentue le développement de son réseau. Ainsi, l'enseigne a inauguré 2 magasins à Villeneuve et Berne en 2006 et compte à ce jour 13 magasins.

En Espagne, au Portugal et en Pologne, Conforama a des parts de marché encore modestes mais une grande ambition : être la meilleure enseigne locale. Pour atteindre cet objectif, les efforts ont été concentrés sur les segments de marché où Conforama est le plus légitime dans ces pays. C'est ainsi que les surfaces de ventes ont été réaménagées pour consacrer une place plus importante au meuble et à la décoration.

En Italie et Croatie, Conforama est présent sous deux enseignes Emmezeta et Conforama. La transformation progressive d'Emmezeta en Conforama s'est poursuivie avec succès sur le site de Vérone en juillet. La stratégie de développement de Conforama en Italie consiste à capitaliser sur les secteurs les plus dynamiques et porteurs de l'enseigne afin de gagner des parts de marché sur un marché très éclaté. Pour cela, Conforama accélère la transformation de ses points de vente Emmezeta en Conforama et ouvre de nouveaux magasins sous l'enseigne Conforama en 2007.

Optimiser le sourcing et la supply chain

En 2006, Conforama a continué de développer son activité de sourcing lointain et d'optimiser les achats et les flux de marchandises. Son organisation repose désormais sur 6 bureaux d'achat et 4 antennes, qui couvrent les principaux bassins de production dans le monde et emploient au total 150 personnes contre 40 en 2002.

Parallèlement, Conforama a accéléré le déploiement de ses capacités logistiques. Depuis 2004, les surfaces d'entrepôts ont doublé pour atteindre 200 000 m² et sont réparties sur 5 plateformes majeures en Europe. De plus, Conforama a développé le transport par barges fluviales et achemine 90 % des conteneurs par ce moyen. À ce titre, l'enseigne est devenue le premier client du port Édouard Herriot de Lyon.

Accompagner les hommes, les organisations et les systèmes

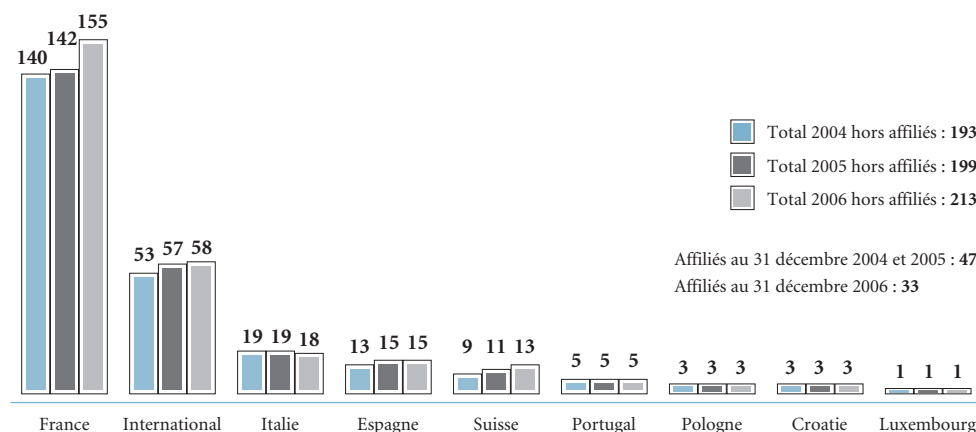
Conforama a intensifié sa politique de formation avec la mise en place d'un programme interne « Manager de proximité » destiné aux cadres des magasins. Plus de 1 200 cadres ont ainsi suivi cette formation en un temps record. Des partenariats ont été signés avec RMS (Reims Management School) pour former les futurs chefs de produits, ainsi qu'avec les IUT de Sénart-Fontainebleau, de Saint-Denis et le CFA Sup 2000 pour créer la première licence professionnelle exclusive pour les futurs responsables de rayon.

Approfondir la dimension citoyenne de l'enseigne

En 2006, Conforama a concrétisé son engagement dans la responsabilité sociale en signant un partenariat avec le Secours populaire français. Dans la droite ligne de cette mission, l'enseigne a contribué à aider 400 familles démunies à travers toute la France en leur offrant des produits d'équipement de la maison (meubles, appareils électroménagers).

Enfin, Conforama a poursuivi sa stratégie de Développement Durable avec la mise en place dans les délais et dans tous ses pays d'implantation de la Directive européenne D3E (Retraitement des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques).

NOMBRE DE MAGASINS



RÉSULTATS

En 2006 Conforama a réalisé un chiffre d'affaires de 3 275 millions d'euros en progression de 4,3 % par rapport à 2005.

En France, principal marché de Conforama, l'activité a progressé de 6,8 %. Cette forte augmentation est due pour partie à l'intégration de Sodice Expansion, principal franchisé de Conforama avec 14 magasins basé dans le nord de la France, depuis le mois de mars 2006. Cette performance résulte aussi de la bonne activité de Conforama sur ses marchés principaux, notamment en électroménager où l'enseigne a continué à gagner des parts de marché et aux ventes de télévisions dynamisées par la Coupe du Monde de football.

L'activité à l'international hors Italie, progresse de 4,1 % soulignant les bonnes performances réalisées en Espagne, en Croatie, et en Pologne.

La filiale italienne, qui représente près de la moitié de l'activité de Conforama hors de France, est en recul de 5,8 % du fait notamment d'un environnement économique et concurrentiel défavorable.

Le résultat opérationnel courant, en progression de 2,6 % par rapport à 2005, s'établit à 181,7 millions d'euros, soit un taux de rentabilité de 5,6 % du chiffre d'affaires. Cette performance traduit les efforts de l'ensemble des équipes pour améliorer la rentabilité du Groupe par un strict contrôle des coûts, notamment logistiques, tout en continuant à investir dans la modernisation du parc de magasin, des gammes de produit et des systèmes d'information.

FAITS MARQUANTS 2006 ET PERSPECTIVES

Au cours de l'année 2006, Conforama a poursuivi la rénovation de son parc de magasins.

En France, Conforama a accéléré son programme de rénovation avec, entre autre, les nouveaux magasins de Perpignan et de Nice, déplacés, agrandis et dotés d'un parcours client privilégiant à la fois la surface d'exposition et le libre emport des produits.

À l'international, Conforama a consolidé ses positions dans ses marchés d'implantation traditionnelle. En Suisse, l'enseigne compte désormais 13 magasins avec l'ouverture de deux nouveaux magasins dont celui de Berne, sur une surface de vente de 6 100 m², le plus grand Conforama de Suisse.

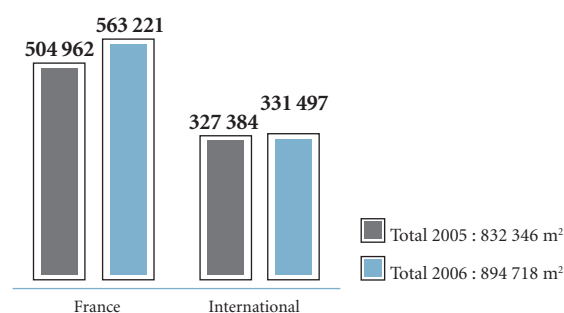
En Italie, Conforama a inauguré, le 3 juillet 2006, le deuxième point de vente à son enseigne, à Affi près de Vérone. Il s'agit de la transformation d'un magasin Emmezeta en Conforama, validant ainsi une première initiative réussie à Sassari en Sardaigne.

Enfin, poursuivant le renforcement de ses capacités logistiques, Conforama a inauguré sa cinquième plateforme en Europe sur une surface de 65 000 m² en région parisienne.

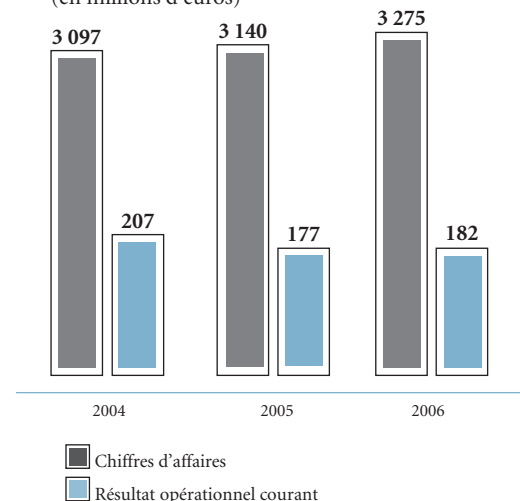
En 2007, Conforama va s'attacher à poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie de transformation engagée depuis deux ans. Les principaux axes de travail seront : la poursuite de la modernisation du concept et l'optimisation de l'offre produit, l'intensification du rythme de rénovation des magasins (20 magasins prévus) et le renforcement de ses positions à international avec l'ouverture de 5 nouveaux magasins (2 en Espagne à Saragosse et Murcie, 1 au Portugal à Braga et 2 en Italie à Naples et Rome) ainsi que la transformation de trois magasins Emmezeta en Conforama à Pescara, Aprilia et Modène. Conforama s'attachera également à maintenir l'effort d'investissement consenti pour la modernisation de ses systèmes d'information.

Conforama lance son nouveau site Internet Institutionnel et Ressources Humaines « Canal Confo », afin de renforcer la proximité et la transparence que l'enseigne a toujours entretenues avec ses clients, ses salariés et ses candidats potentiels.

SURFACE DE VENTE HORS AFFILIÉS (EN M²)



ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en millions d'euros)





♦ 4 Business Units :

- ♦ **CFAO AUTOMOTIVE** : n° 1 de la distribution automobile en Afrique
- ♦ **EURAPHARMA** : n° 1 de la distribution de produits pharmaceutiques en Afrique et dans les DOM/TOM
- ♦ **CFAO TECHNOLOGIES** : distribution et intégration des Nouvelles Technologies
- ♦ **CFAO INDUSTRIES ET TRADING** : production et distribution de produits de consommation
 - ♦ Une présence dans 31 pays d'Afrique et 6 DOM-TOM
 - ♦ 135 filiales et 286 sites
 - ♦ 48 300 véhicules neufs vendus en 2006
 - ♦ 5 300 pharmacies livrées chaque jour soit 133 millions de boîtes par an

2 219

M€ de chiffre d'affaires en 2006

182

M€ de résultat opérationnel
courant en 2006

9 994

collaborateurs à fin 2006

CONCEPT COMMERCIAL

CFAO distribue des produits de marques internationales reconnues dans trois métiers principaux : l'Automobile (53 % du chiffre d'affaires 2006), la Santé (30 %) et les Nouvelles Technologies (5 %). L'enseigne est également active dans la production et la distribution de produits de consommation courante à hauteur de 12 % de son activité. Dans chacune de ses activités, CFAO s'appuie sur des équipes de professionnels dédiées. Ses 9 994 collaborateurs évoluent au sein de 135 filiales et 286 sites. Présente sur le continent africain depuis 120 ans, CFAO est aujourd'hui implantée dans 31 pays d'Afrique (78,6 % de son chiffre d'affaires) et 6 DOM-TOM.

CARTE DES IMPLANTATIONS DE CFAO DANS LE MONDE



ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Avec 48 300 véhicules neufs vendus et 1 179 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2006, CFAO est le leader de la distribution automobile en Afrique méditerranéenne et subsaharienne.

CFAO est le distributeur des plus grands constructeurs automobiles mondiaux tels que General Motors, Toyota, Renault/Nissan, Daimler Chrysler, PSA Peugeot Citroën, BMW 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 662 millions d'euros en 2006 et 43 % environ du marché de la répartition pharmaceutique en Afrique subsaharienne.

CFAO est aussi un acteur important dans le domaine 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, Otis. En 2006, CFAO Technologies a réalisé un chiffre d'affaires de 106 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 à des standards de qualité internationaux.

CARTE DES IMPLANTATIONS DE CFAO EN AFRIQUE



STRATÉGIE

Une croissance pertinente

De 2000 à 2006, CFAO a conduit une politique ambitieuse de croissance de son activité à la fois par la création d'entreprises nouvelles mais aussi au travers d'acquisitions de sociétés ou de cartes d'importation et distribution exclusives. Sur cette période, CFAO s'est implanté dans 14 nouveaux pays et a vu son chiffre d'affaires progresser de 78 %.

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 doublé. 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, DAF et BMW. Sur ces deux pays, l'activité a ainsi progressé de 23,5 % en 2006. Pour sa part, Eurapharma, la filiale santé de CFAO, a lancé une activité en Algérie au cours de l'année 2006.

CFAO est aussi présente au travers de CFAO Technologies en Algérie.

À moyen terme, CFAO a pour ambition de réaliser un 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

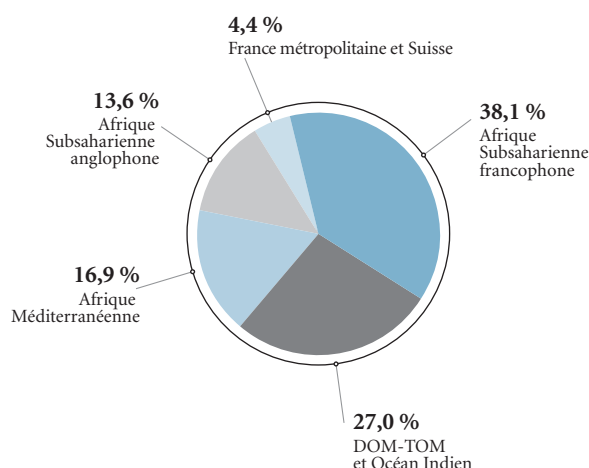
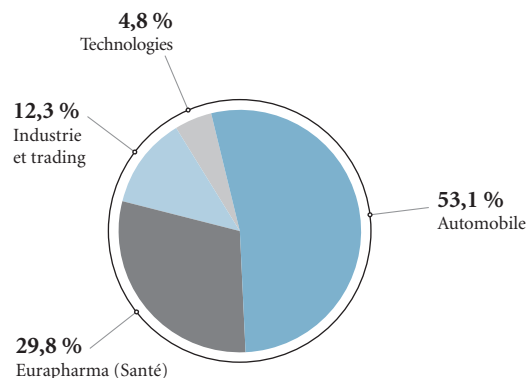
Distributeur des plus grandes marques mondiales dans ses métiers, CFAO affiche sa différence par son offre de services « avant et après-vente » performants, par l'amélioration permanente de ses dispositifs opérationnels (show-rooms, magasins, entrepôts, ateliers, équipements, systèmes d'information...) 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 par exemple 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 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUERÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006
PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

RÉSULTATS

CFAO a réalisé un chiffre d'affaires de 2 219 millions d'euros en 2006 soit une progression de 9,1 %. La Distribution automobile a progressé de 13,4 %, la Pharmacie de 3,9 %, malgré la cession d'une filiale en Égypte, les activités « Production & Distribution de biens de consommation courante » de 12,2 %. CFAO Technologies, dont

l'organisation a été modifiée fin de l'année dernière, a connu un recul de son chiffre d'affaires de - 7,8 %.

Le résultat opérationnel courant enregistre une progression de 9,2 % à 182 millions d'euros, portée par les excellentes performances réalisées en Afrique subsaharienne.

FAITS MARQUANTS 2006 ET PERSPECTIVES

L'année 2006 a été marquée par le renforcement dans les pays existants ainsi que par des développements dans de nouveaux pays. Par ailleurs, l'activité a été particulièrement forte dans les pays de l'Afrique subsaharienne.

L'activité automobile a été renforcée dans plusieurs pays : Toyota en Côte d'Ivoire et en Guinée Conakry, Chevrolet en Nouvelle Calédonie, Nissan au Nigeria. La distribution d'une marque « premium », BMW, a démarré en Algérie et une implantation nouvelle a été finalisée en Mauritanie.

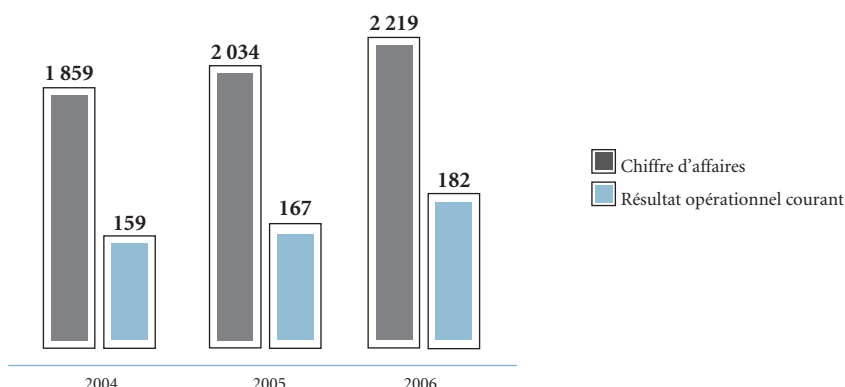
De plus, de nombreuses concessions conçues selon les standards automobiles européens et entièrement tournés vers la satisfaction clients, ont été renouvelées, notamment au Maroc, à l'Île Maurice et en Côte d'Ivoire.

Le pôle santé a développé son activité en Angola et au Togo. Par ailleurs Eurapharma a fait ses débuts en Algérie au travers d'une société d'importation et de distribution de produits pharmaceutiques et a acquis une expertise en promotion médicale au travers du rachat de Cider promotion international.

De son côté, CFAO Technologies a renforcé son implantation au Sénégal en rachetant la société ABM.

En 2007, CFAO a pour ambition de poursuivre une croissance forte de son activité par le développement des activités existantes tout en complétant ses positions internationales dans des marchés à fort potentiel.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
(en millions d'euros)





La responsabilité sociale et environnementale de PPR : Entreprendre ensemble



LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE) DE PPR, CINQ ANNÉES D'ENGAGEMENTS DANS UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS CONTINU

56

FAITS MARQUANTS 2006

58

Une démarche décentralisée de développement
des compétences et d'accompagnement des
collaborateurs

58

Promouvoir la diversité, un engagement
majeur qui dépasse Ses objectifs

58

SolidarCité poursuit ses actions en faveur de la
diversité et de l'égalité des chances

58

Déchets d'équipements électriques et
électroniques et éco-conception : deux projets
clés porteurs de la volonté PPR d'agir en
acteur responsable

59

Indicateurs clés 2006

59

VALORISER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS DES COLLABORATEURS

60

Développer les compétences et les talents

61

Accompagner les collaborateurs

64

Promouvoir la diversité

67

CONSTRUIRE DES RELATIONS DURABLES AVEC LES PARTENAIRES DU GROUPE ET LES COMMUNAUTÉS LOCALES

70

Libre expression et dialogue social

70

Prévention des risques

72

Développer l'engagement citoyen et favoriser
les échanges avec le monde associatif, les
collectivités locales et les pouvoirs publics

75

Progresser ensemble avec les partenaires
commerciaux et les prestataires du Groupe

79

ACCOMPAGNER LES CLIENTS DU GROUPE EN ACTEURS RESPONSABLES

85

Le développement de produits responsables

85

Des clients responsables et solidaires

86

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

88

Le management de l'environnement

88

La politique transport et énergie

91

L'optimisation des matières premières

99

La gestion des déchets

105



La politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) de PPR, cinq années d'engagements dans une démarche de progrès continu

- 2001** ♦ **Création de l'association SolidarCité** ; association financée par le Groupe et les enseignes qui soutient les initiatives solidaires et citoyennes de ses collaborateurs et initie des actions pour promouvoir la cohésion sociale, en partenariat avec le monde associatif et les collectivités locales.
- 2003** ♦ **Mise en place d'un département Développement durable au niveau du Groupe** ; structuration de la démarche de PPR et mobilisation des enseignes autour d'une volonté forte d'être un acteur responsable et engagé, tout en préservant les spécificités des marques et l'organisation décentralisée du Groupe.
- 2004** ♦ **Signature par le Président de PPR de la Charte de la diversité** ; ambition portée au plus haut de donner une chance à chacun dans l'intégration de toutes les composantes de la société. L'égalité des chances devient un axe central de la politique Ressources humaines du Groupe.
- 2005** ♦ **Déploiement du Code de conduite des affaires et création du Comité d'éthique pour la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)** ; reflet des convictions du Groupe et véritable socle des principes éthiques de PPR, le Code est déployé en cascade à l'ensemble des collaborateurs afin qu'ils soient tous porteurs et moteurs des engagements de PPR.
- ♦ **Naissance de la Fondation Télémaque** ; à l'initiative de SolidarCité et sous l'égide de la Fondation de France, elle regroupe plusieurs entreprises, soucieuses d'affirmer leur engagement dans la vie de la Cité et la remise en marche de l'ascenseur social, en accompagnant et soutenant dans leur parcours scolaire des élèves talentueux et motivés, issus de milieux défavorisés.

L'année 2006 est d'abord l'année de renforcement des avancées et démarches clés initiées les années précédentes, au premier rang desquelles la **poursuite du déploiement et du suivi de la bonne application du Code de conduite des affaires**.

Véritable colonne vertébrale de la politique RSE de PPR, le Code formalise les engagements du Groupe vis-à-vis de ses principaux publics internes et externes (collaborateurs, clients, partenaires commerciaux, environnement, société et actionnaires) et les principes éthiques qui doivent guider les actions et les comportements des collaborateurs. Après une phase intensive de déploiement à l'ensemble des collaborateurs pour en faire un outil de management opérationnel, il s'inscrit désormais dans les « réflexes » au quotidien. Le CERSE poursuit lui aussi son travail en 2006 : structure de conseil, de suivi et d'écoute, garante du respect des engagements du Groupe, il veille à l'application des principes du Code et peut être saisi par tout collaborateur, via une adresse mail spécifique et confidentielle. Il se compose de 11 membres (10 membres des enseignes et de PPR et un expert indépendant et extérieur au Groupe) et se réunit tous les trois mois en fonction de l'actualité des saisines pour analyser les réclamations.

Le dispositif est complété par des correspondants éthiques nommés et formés dans les enseignes pour répondre à chaque sollicitation et assurer leur mission en toute confidentialité (conformément à la Loi n° 78-17).

En 2006, PPR franchit également une nouvelle étape : avec l'implication forte des enseignes, le Groupe pousse la réflexion plus loin et formalise ses engagements autour de quatre axes fédérateurs qui seront ensuite déclinés en plan d'actions enseignes.

Ces quatre axes, qui dotent le Groupe d'un cadre opérationnel commun, structurent désormais la démarche de PPR en matière de RSE :

- ♦ 1. Valoriser les compétences et les talents des collaborateurs,
- ♦ 2. Construire des relations durables avec les partenaires du Groupe et les communautés locales,
- ♦ 3. Accompagner les clients du Groupe en acteurs responsables, et
- ♦ 4. Réduire l'empreinte environnementale du Groupe.

Enfin, 2006 marque **l'homogénéisation du reporting social et environnemental du Groupe**.

PPR a procédé en 2006 à la refonte complète de la structure de son reporting environnemental pour le mettre en cohérence avec la structure du reporting social du Groupe qui consolide depuis 2005 une centaine d'indicateurs remontés par 160 contributeurs à travers le monde. En adoptant pour le volet social et le volet environnemental la même structure de reporting (nombre de niveaux de reporting : business units, enseignes, sites, niveaux de validation en enseigne, etc.), cette refonte vise un triple objectif : faciliter la consolidation des données au niveau des enseignes et du Groupe, permettre le benchmark interne entre sites et autoriser, à terme, la mise en concordance des indicateurs environnementaux avec les indicateurs sociaux du Groupe.

De plus, la conservation des données historiques et les contrôles de cohérence appliqués aux données remontées permettent de fiabiliser la qualité des informations et de dégager les tendances dans lesquelles s'inscrit PPR.

Les données sociales publiées dans ce document couvrent 99,7 % des effectifs inscrits au 31 décembre 2006 sur le périmètre de consolidation Groupe. Les données 2005 et 2006 sont recalculées hors activités non poursuivies. À noter que la publication de cette année est améliorée car les données couvrent également le périmètre africain.



Faits marquants 2006

UNE DÉMARCHE DÉCENTRALISÉE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET D'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS

En matière d'intégration, d'évaluation, de formation et de développement des compétences, le Groupe a privilégié la décentralisation des outils, processus et moyens. La Direction des Ressources humaines du Groupe

devient en 2006 un support d'accompagnement et de challenge des meilleures pratiques, à même de proposer des solutions complémentaires à l'offre de développement des compétences des enseignes.

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, UN ENGAGEMENT MAJEUR QUI DÉPASSE SES OBJECTIFS

Après 18 mois de partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH), PPR a réalisé 241 embauches, dépassant ainsi l'objectif fixé de 160 embauches sur deux ans.

Le thème de la diversité devient un sujet de réflexion du Comité d'entreprise européen (CEE) de PPR qui a analysé en 2006 les diverses approches nationales et l'expérience conduite en France sur le handicap pour dégager des axes de progrès communs en 2007.

SOLIDARITÉ POURSUIT SES ACTIONS EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Grâce à une mobilisation de près de 4 000 collaborateurs bénévoles, SolidarCité a consolidé ses relations avec le monde associatif, les collectivités locales et les pouvoirs publics.

Dans la continuité de ses engagements, l'association a choisi fin 2006 de mettre au centre de ses actions l'éducation et l'insertion. La signature par PPR en décembre 2006 de la Charte d'engagement

des entreprises pour l'égalité des chances dans l'éducation, formalise encore davantage l'engagement du Groupe.

Dans le cadre de la Fondation Télémaque, l'année 2006 aura également permis de soutenir et d'accompagner 120 élèves grâce au partenariat avec trente établissements.

DÉCHETS D'ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES ET ÉLECTRONIQUES ET ÉCO-CONCEPTION : DEUX PROJETS CLÉS PORTEURS DE LA VOLONTÉ DE PPR D'AGIR EN ACTEUR RESPONSABLE

Le démarrage de la filière de collecte et de traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) le 15 novembre 2006 a été pour PPR l'aboutissement de deux années de mobilisation.

Associé à Eco-Systèmes, le Groupe a mis en œuvre depuis 2004 un comité de pilotage opérationnel regroupant toutes les enseignes concernées pour assurer en novembre 2006 le démarrage de la filière dans les meilleures conditions, l'accent étant particulièrement mis sur la formation de 17 000 collaborateurs.

Conforama a mené tout au long de l'année 2006 une véritable démarche d'éco-conception pour la réalisation d'une chambre d'enfant qui sera commercialisée au cours de l'année 2007.

Projet multipartite, piloté par Conforama, mené en étroite collaboration avec son principal fournisseur de chambres d'enfants et accompagné par le Centre technique du bois et de l'ameublement (CTBA), un cabinet de conseil et l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), il vise à réaliser une chambre à coucher pour enfant entièrement éco-conçue, en prenant en compte l'ensemble des critères environnementaux pour réduire au maximum les impacts environnementaux du produit.

INDICATEURS CLÉS 2006

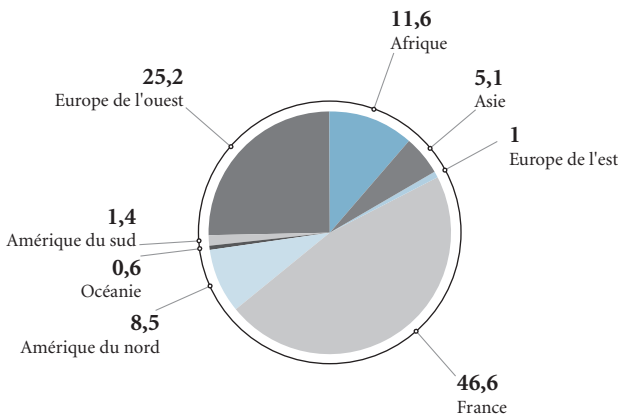
- ♦ 78 453 collaborateurs du Groupe dont 53 % de femmes contre 52 % en 2005 ;
- ♦ 999 561 heures de formation annuelles, en progression de plus de 12 % par rapport à 2005 ;
- ♦ 59 453 collaborateurs formés, en progression de 22 % par rapport à 2005 ;
- ♦ les femmes représentent 53,9 % des embauches en 2006 ;
- ♦ 47 % des managers sont des femmes et elles représentent 52,3 % des non managers devenus managers ;
- ♦ 1 031 travailleurs handicapés, en progression de 12,1 % par rapport à 2005 ;
- ♦ 19 projets de collaborateurs soutenus par SolidarCité ;
- ♦ 4 000 collaborateurs mobilisés autour de projets SolidarCité en 2006 ;
- ♦ 434 audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe, soit 22,6 % de progression par rapport à 2005 ;
- ♦ 65 % du papier acheté directement aux producteurs proviennent de forêts certifiées ; et
- ♦ 17 000 collaborateurs formés aux DEEE.



Valoriser les compétences et les talents des collaborateurs

- 78 453 collaborateurs dans le Groupe en 2006 ;
- 89 % des collaborateurs inscrits au 31 décembre 2006 en contrat à durée indéterminée (CDI) contre 88 % en 2005 ;
- 11 026 CDI travaillent à temps partiel en 2006, soit 15,8 % des effectifs inscrits CDI du Groupe ;
 - 81,9 % des temps partiels sont des femmes et 95,8 % sont des non managers ;
- 3,4 % des managers CDI et 19,1 % des non managers CDI travaillent à temps partiel ;
 - 37,2 ans est l'âge moyen des effectifs en CDI en 2006, contre 37,1 en 2005 ;
- 8,9 ans est l'ancienneté moyenne des effectifs en CDI en 2006, contre 8,6 en 2005.

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF INSCRIT AU 31 DÉCEMBRE 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE⁽¹⁾ (en %)



RÉPARTITION DE L'EFFECTIF INSCRIT AU 31 DÉCEMBRE 2006 (en %)

Hommes managers	Femmes managers	Hommes non managers	Femmes non managers
9,5	8,5	37,4	44,6

(1) Pour tous les graphiques chaque zone géographique inclut les pays suivants : **Europe de l'ouest** : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Finlande, France, 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, Guadeloupe, Guyane, Martinique et Saint Martin ; **Afrique** : Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Equatoriale, Kenya, Madagascar, Malawi, Mali, Maroc, Maurice, Mauritanie, 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** : Bangladesh, Chine, Corée, Dubaï, Guam, Hong Kong, Inde, Japon, Singapour, Malaisie, Russie, Taïwan, Turquie et Vietnam.

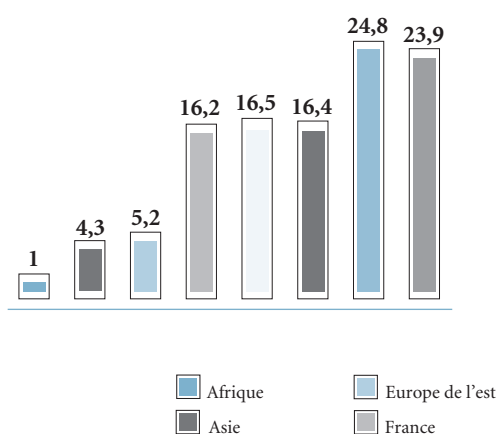
L'année 2006 a permis la déclinaison de l'ensemble des outils de développement en cohérence avec la stratégie de PPR – culture de la performance, internationalisation et esprit d'entrepreneuriat – dans un souci constant de proximité pour accompagner au mieux les collaborateurs dans leur parcours professionnel.

Toutes les actions de formation, garantes du développement des atouts professionnels des collaborateurs, reflètent la diversité et la richesse des initiatives des enseignes (formation interculturelle chez CFAO,

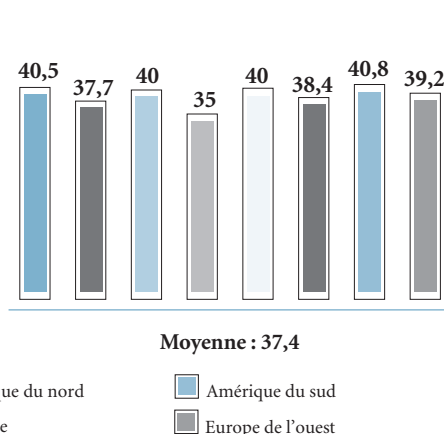
validation des acquis professionnels à la Fnac ou formation de 1200 managers de proximité chez Conforama).

C'est aussi la volonté de généraliser l'entretien annuel d'évaluation, demande forte émanant de la dernière Etude d'opinion interne conduite en 2005 auprès de l'ensemble des salariés, pour permettre davantage d'échanges et de dialogue avec sa hiérarchie et la construction de son parcours au sein du Groupe.

**PART DES CDI À TEMPS PARTIELS EN 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)**



**DURÉE HEBDOMADAIRE HABITUELLE DE TRAVAIL EN 2006
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en heures)**



ÂGE MOYEN ET ANCIENNETÉ MOYENNE DES MANAGERS ET DES NON MANAGERS EN CDI EN 2006

	Global PPR		Managers	Non Managers
	2005	2006	2006	2006
Âge moyen des CDI	37,1	37,2	39,63	36,63
Ancienneté moyenne des CDI	8,63	8,89	9,96	8,63

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS

L'évaluation

Les entretiens annuels d'évaluation de la performance

Chaque année, PPR et ses enseignes déploient en début d'année le processus des évaluations annuelles de performance, opportunité pour les managers et les collaborateurs d'échanger sur le bilan de l'année passée et sur les objectifs de l'année à venir.

En 2006, l'ensemble des cadres et la majorité des salariés des enseignes du pôle Distribution basés en France ont bénéficié de cet entretien annuel d'évaluation de la performance.

Afin de favoriser les échanges, Redcats a notamment mis l'accent en 2006 sur l'entretien annuel de la performance en le scindant en deux étapes clés : l'entretien de performance (*Performance review*) et l'entretien de développement (*Development review*).

À titre d'exemple, la Direction des Ressources humaines du siège et des services partagés de PPR a formé en 2006 tous ses collaborateurs, managers et non-managers, soit environ 200 personnes, à l'entretien annuel d'évaluation de la performance et à la mise en œuvre du plan de développement individualisé, thème majeur issu des plans d'actions de l'Étude d'opinion interne de 2005.



Les « People reviews »

Au sein de chaque enseigne, les éléments clés ressortant des entretiens d'évaluation des cadres (par exemple, les mobilités potentielles) sont ensuite consolidés et analysés par la fonction Ressources humaines et par les managers lors des Comités carrière, appelés aussi *People reviews*.

Ces processus de suivi et de remontée de l'information ont permis d'engager des plans de formation adaptés aux besoins de l'entreprise et des collaborateurs et de faciliter les mobilités internes.

Le « 360° feedback »

Les dirigeants du Groupe bénéficient d'un outil d'évaluation et de développement complémentaire. Ainsi, tous les deux ans, les 130 dirigeants de PPR ont l'opportunité de bénéficier d'un « 360° feedback » leur permettant de disposer d'une perception croisée de leur management. Il est réalisé auprès de leur hiérarchie, de leurs pairs et de membres de leurs équipes.

Le développement des compétences des collaborateurs

Chaque enseigne a su encore cette année déployer une offre de formation et de développement riche et diverse, notamment à travers les 941 201 heures de formation dispensées (hors formation à la sécurité), permettant à leurs collaborateurs de développer leur niveau de compétences. CFAO a notamment mis en place une démarche de formation interculturelle en vue de faciliter le fonctionnement des équipes internationales. En 2006, Conforama a développé ses offres de formation sous deux axes principaux : renforcer les expertises métiers et améliorer la qualité du management (1 200 managers de proximité formés en France et à l'international). La Fnac a quant à elle renforcé sa politique de validation des acquis professionnels. Depuis 2004, la Fnac encourage ses collaborateurs à faire reconnaître leur expérience professionnelle, les préparant et les accompagnant dans l'obtention de leur diplôme : Bac professionnel ou Brevet de technicien supérieur (BTS). En 2006, l'enseigne a accompagné 72 collaborateurs contre 52 en 2005 et 21 en 2004.

L'université interne Redcats Speed, *Specific Education*, a fêté ses trois ans avec plus de 1 000 collaborateurs formés depuis sa création en septembre 2003.

En mai 2006, l'université a enrichi son offre en proposant un nouveau séminaire dédié au «Marketing de l'offre». Ce séminaire s'attache à montrer comment bâtir une offre multicanale performante et réactive. Marketer l'offre produit, concevoir une collection et merchandiser l'offre font partie des enseignements clés de ce dernier né des séminaires Speed.

En 2006, ce sont près de 59 500 collaborateurs de PPR qui ont bénéficié d'au moins une formation (formation à la sécurité incluse). Les femmes représentent plus de 53 % de l'effectif formé en 2006, contre 52 % en 2005. De plus, le budget formation du Groupe s'est accru de 15,3 % en 2006 pour atteindre plus de 34 millions d'euros, soit 1,85 % de la masse salariale globale du Groupe.

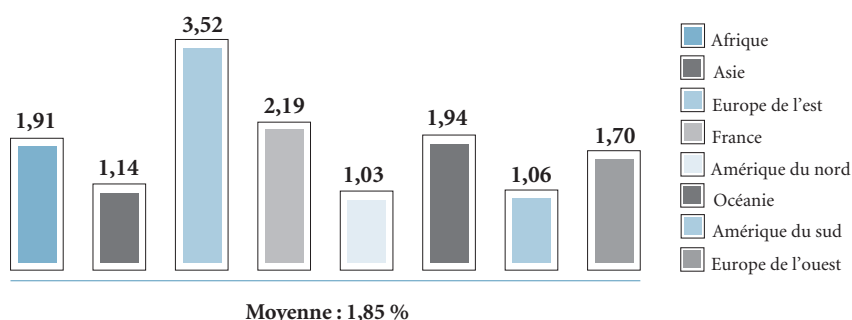
La Direction des Ressources humaines du Groupe, de son côté, propose au niveau central des formations complémentaires à celle de chaque enseigne. C'est ainsi que, par exemple, de jeunes managers du Groupe (proposés par chaque enseigne) peuvent participer à un *Development center* leur permettant de mieux cerner leurs atouts professionnels et de construire avec leur responsable Ressources humaines un plan de développement professionnel individualisé.

La Direction des Ressources humaines du Groupe a également déployé pour les dirigeants des enseignes des programmes spécifiques, les *Leadership programs*, afin de leur permettre de se développer autour de quatre enjeux majeurs :

- ♦ développer une vision globale ;
- ♦ anticiper et conduire le changement ;
- ♦ mobiliser l'engagement collectif et individuel ; et
- ♦ délivrer la performance.

Au total, plus de 220 personnes ont participé en 2006 aux programmes de formation développés par la Direction des ressources humaines du Groupe.

PART DE LA MASSE SALARIALE ALLOUÉE À LA FORMATION EN 2006 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



En 2006, 5 397 collaborateurs en CDI ont été promus, soit 8,7 % des CDI du Groupe (hors Afrique). Comme en 2005, la part des femmes dans les promotions s'élève à 50,8 % et celle des non managers à 78,4 %. Par ailleurs, 8,9 % des managers et 8,1 % des non managers en CDI ont bénéficié d'une promotion. Dans le cadre de ces promotions, 577 non managers sont devenus des managers en 2006 contre 523 en 2005.

La rémunération et les avantages sociaux

La politique de rémunération

En 2006, la masse salariale était 1,8 milliard d'euros. En raison de la spécificité des activités et du mode de fonctionnement décentralisé du Groupe, la politique de rémunération est définie au niveau de chacune des enseignes selon les principes d'équité et de compétitivité externe définis par PPR.

Ainsi, l'ensemble des enseignes du pôle Distribution analyse régulièrement le positionnement de ses rémunérations par rapport au marché, à partir de données fournies par des cabinets spécialisés. Ces analyses de marché permettent alors de définir des politiques de rémunération globales, adaptées à chaque enseigne et aux différentes filières de métier. Ainsi, CFAO s'est engagé pour 2007 à analyser la compétitivité de ses rémunérations, notamment en ce qui concerne les seniors.

De même, à la Fnac, le « projet métier » initié en 2005 autour de la cartographie des emplois, se poursuivra au cours de l'année 2007. Le projet d'entreprise 2007-2011, « 100 % Client », met au cœur de son système de promotion interne la performance individuelle des collaborateurs au service du client.

Par ailleurs, le processus d'évaluation de la performance mis en place dans le Groupe permet de renforcer le lien entre la performance et la rémunération ; par exemple la FNAC, toujours dans le cadre de son projet d'entreprise 2007-2011, va étendre le système de variable individuel à l'ensemble des vendeurs. L'objectif est de stimuler la performance individuelle tout en maintenant l'esprit de solidarité et une totale indépendance par rapport aux fournisseurs.

La Fnac a également souhaité donner une plus large visibilité sur l'ensemble des éléments qui composent la rémunération de ses collaborateurs en France, notamment à travers d'un nouveau support d'information baptisé « Orizon » ; y sont détaillées et explicitées les composantes individuelles de la rémunération directe et complémentaire de l'année (salaire de base, variable, intéressement, participation, couverture santé, prévoyance...). Ce bilan social individualisé a été remis en 2006 à chaque collaborateur français et deviendra désormais l'occasion d'un rendez-vous annuel pour les salariés non-cadres et pluriannuel pour les salariés cadres.

Concernant les rémunérations des principaux dirigeants du Groupe, celles-ci sont suivies par la Direction des Ressources humaines du Groupe, afin d'assurer une cohérence et une équité interne au niveau du Groupe.

Les couvertures complémentaires santé, prévoyance et retraite

En 2006, 49 986 collaborateurs inscrits en CDI bénéficient d'une protection sociale complémentaire au-delà d'une obligation légale, soit 72,4 % des CDI (81,7 % des managers et 70,1 % des non managers), contre 71,2 % en 2005. Les autres collaborateurs en CDI bénéficient pour la plupart des couvertures complémentaires intégrées dans l'obligation légale des pays dans lesquels ils travaillent.

Afin de réagir à l'augmentation structurelle et tendancielle des frais de santé depuis plusieurs années, les couvertures complémentaires santé et prévoyance en France ont fait l'objet, en 2005, d'un appel d'offres lancé par PPR auprès de sociétés de courtage. Le processus a donné lieu à des révisions de garanties et à l'amélioration des conditions de financement des régimes en vue d'offrir aux salariés des couvertures compétitives et pérennes.

En 2006, des mesures visant soit à limiter les déficits de certains régimes soit à améliorer les garanties se sont poursuivies. Ainsi, Redcats a mis en place une couverture incapacité/invalidité pour les employés et ouvriers dans toutes ses sociétés n'en étant pas encore dotées. De même, CFAO a modifié son contrat de prévoyance en France pour que l'ensemble de ses salariés bénéficie d'une protection décès avec rente de conjoint.

Les accords de participation ou d'intéressement

Dans le cadre des dispositifs légaux existants en France, près de 100 % des collaborateurs français du pôle Distribution de PPR bénéficient d'une redistribution des bénéfices de son entreprise sous forme de participation et 69 % sous forme d'intéressement. Ces dispositifs sont régis par des accords propres à chaque entité juridique.

L'épargne salariale

La majorité des sociétés du Groupe en France bénéficie de Plans d'épargne entreprise (PEE) destinés à recevoir la participation et, selon les enseignes, l'intéressement, les versements volontaires des salariés ou l'abondement des entreprises. Ces dispositifs bénéficient d'exonérations sociales et fiscales sous réserve du respect des conditions de blocage légales.

La carte collaborateurs

La carte collaborateur du pôle Luxe offre aux collaborateurs du pôle Luxe des conditions d'achat privilégiées pour les produits des marques de Gucci Group.

De même, la carte collaborateur du pôle Distribution permet l'accès à des conditions d'achats privilégiées dans toutes les enseignes de distribution du Groupe aux collaborateurs PPR du pôle Distribution situés en France et dans certains pays européens.



ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS

Les Relations écoles

En 2006, PPR et ses enseignes ont poursuivi une politique dynamique en matière de Relations écoles en multipliant des actions ciblées et de proximité auprès des étudiants et au sein des écoles partenaires des enseignes et du Groupe. Ainsi, au total, le Groupe a participé à travers ses enseignes et de façon transversale à plus de 40 forums, a présenté ses activités à plus de 5 500 étudiants et a organisé plus de 30 conférences thématiques. De plus, PPR a partagé son savoir-faire à travers l'élaboration de 17 études de cas, participant ainsi à la formation initiale des étudiants.

Les profils des étudiants et les écoles sont aussi divers que les collaborateurs et les métiers du Groupe, c'est pourquoi les opérationnels et les départements Ressources humaines se sont autant investis dans les cycles d'enseignement commerciaux, de marketing, d'ingénieurs, de logistique, etc.

De plus, et afin de faciliter un dialogue et des échanges riches tant pour les étudiants que pour les enseignes du Groupe, Redcats, Fnac, Conforama, CFAO et, plus globalement, PPR ont sponsorisé 20 équipes d'étudiants en France au *Global management challenge* en 2006. Compétition nationale et internationale, le *Global management challenge* vise à développer la vision globale de la gestion d'une entreprise aussi bien sur le plan économique qu'humain à travers la gestion fictive d'une entreprise et les décisions à prendre face aux événements qu'elle rencontre.

La totalité du territoire français a été couvert (écoles d'ingénieurs, de commerce, etc.) préparant ainsi la capacité du Groupe à recruter de nouveaux talents. Une première expérience internationale a vu le jour avec un partenariat entre l'*African business club*, association d'étudiants africains en France, et CFAO.

Afin de profiter entièrement de cette opportunité, le Groupe a renforcé son action de tutorat par des actions d'animation et de suivi des étudiants par des opérationnels.

2007 sera l'année du déploiement européen de cette initiative très appréciée des étudiants puisque 96,3 % ⁽¹⁾ des participants se sont déclarés particulièrement satisfaits de cette approche.

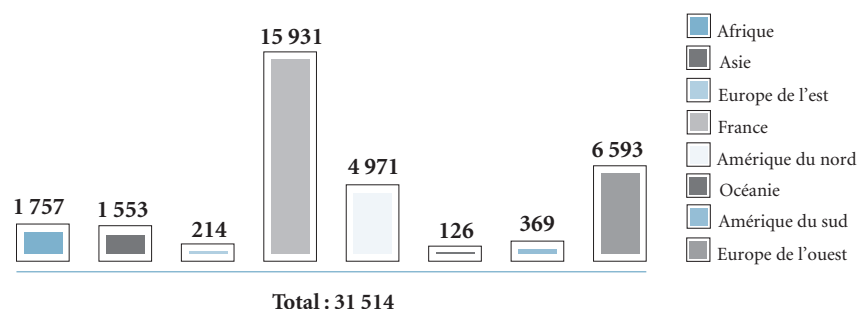
L'intégration des collaborateurs du Groupe

En 2006, 31 514 salariés (dont près de 40 % en contrat à durée indéterminée) et 4 770 intérimaires (en Equivalent temps plein-ETP-) ont été recrutés dans les 75 pays où le Groupe est implanté. De façon similaire à 2005, en 2006, près de 54 % des collaborateurs recrutés étaient des femmes et 93 % des non managers. 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 Suisse, en Asie et en Europe de l'est), à la recherche de compétences techniques (notamment à la Fnac) ou d'expérience dans des métiers spécifiques (pôle Luxe ou vente à distance).

Par ailleurs, le contrat de 2 077 collaborateurs à durée déterminée (CDD) a été transformé en contrat à durée indéterminée, contre 2 008 en 2005. Cela représente une transformation de près de 11 % de ces contrats, contre 10,5 % en 2005.

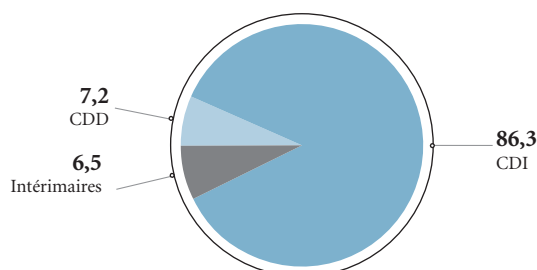
Afin d'offrir une meilleure compréhension des métiers et des enjeux du Groupe, les enseignes ont développé des journées d'intégration à l'attention de leurs nouveaux collaborateurs français et internationaux. À cette occasion, chaque enseigne présente son projet et les objectifs globaux, complétés par une présentation générale pour découvrir le Groupe.

EMBAUCHES EN 2006 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en nombre)

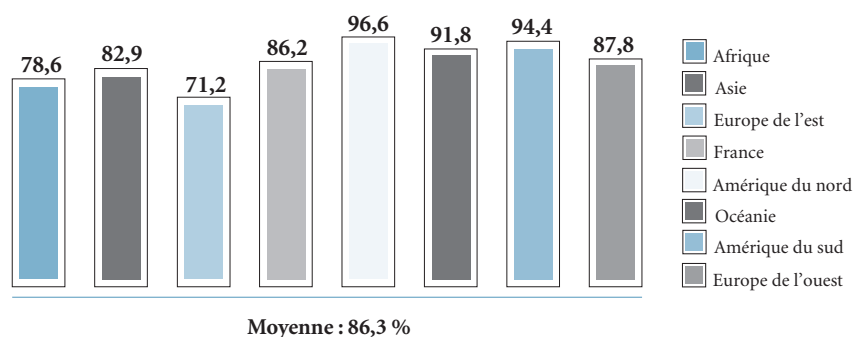


(1) Résultats de l'enquête de satisfaction interne réalisée en 2006 auprès de 54 étudiants.

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF MOYEN EN ETP EN 2006 PAR CONTRAT (en %)



PART DES CDI DANS LES EFFECTIFS MOYENS EN ETP EN 2006 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



La mobilité

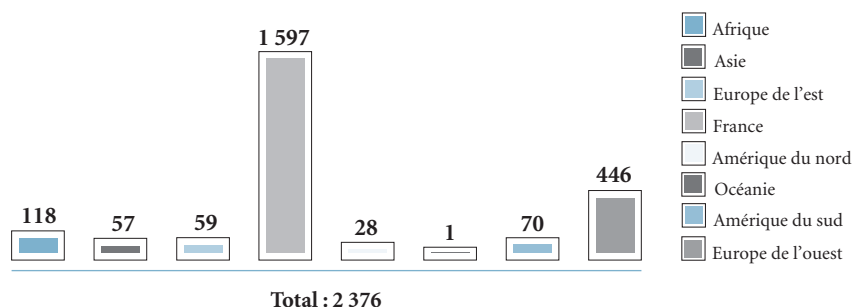
Tous les ans, le processus des entretiens annuels d'évaluation de la performance permet, entre autres, d'identifier les éventuels candidats internes à des mobilités potentielles.

Aussi, l'intranet du Groupe « moovenet », dédié à la mobilité et accessible par les collaborateurs en France, en Espagne, aux États-Unis, en Suède, au Royaume-Uni et au Portugal, permet d'offrir de

nombreuses opportunités de développement professionnel. En effet, en organisant leur propre sélection de critères et en toute confidentialité, les collaborateurs du Groupe ont accès en avant-première aux offres d'emplois en France et à l'étranger.

En 2006, ce sont 2 376 collaborateurs du Groupe qui ont bénéficié d'une mobilité, principalement au sein de leur enseigne (pour 97 % d'entre eux).

RÉPARTITION DES MOBILITÉS EN 2006 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en nombre)



Les rencontres « Emploi et Mobilité » PPR

Créée en 2002, cette manifestation inter-enseignes en France a pour objectif de promouvoir les engagements du Groupe concernant la mobilité, le reclassement et l'égalité des chances auprès des managers opérationnels et responsables Ressources humaines d'un même bassin d'emploi. Ces rencontres interactives reposent sur des messages clés, des témoignages, des échanges et des moments de convivialité. Organisées et animées par les Directions Ressources humaines de PPR et des enseignes, elles ont réuni plus de 300 managers depuis leur création, dont 115 issus de l'Ile de France et de la Métropole Lilloise en 2006.

L'accompagnement et le reclassement

Depuis 1999, PPR s'engage pour favoriser le repositionnement interne des collaborateurs et animer la solidarité emploi au sein du Groupe.

Sur l'ensemble du périmètre du groupe PPR en France, des réorganisations, des déménagements, des fermetures de sites ou des

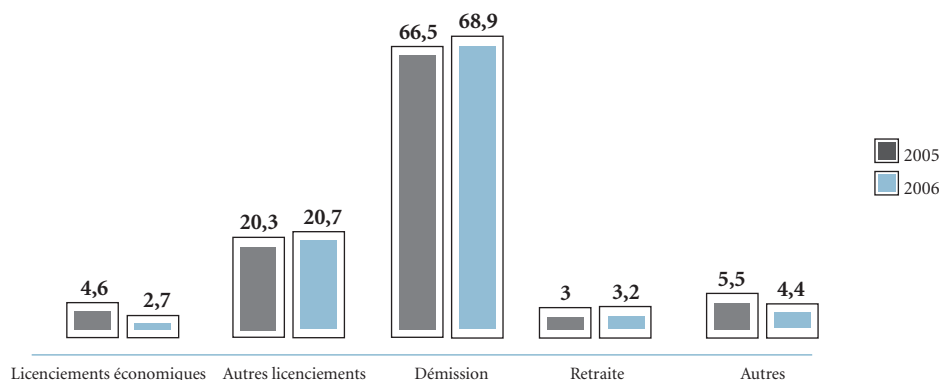
cas d'inaptitude, conduisent les enseignes à repositionner certains collaborateurs. Pour limiter autant que possible les conséquences individuelles de ces situations, PPR s'est doté en France d'une politique de reclassement et d'un comité de pilotage : la Coordination emploi.

La Coordination emploi est un réseau interne de correspondants dans les enseignes qui diffuse les postes vacants, engage des suivis personnalisés, organise des moments de découverte des enseignes et active, si nécessaire, le gel temporaire et géographique des recrutements externes.

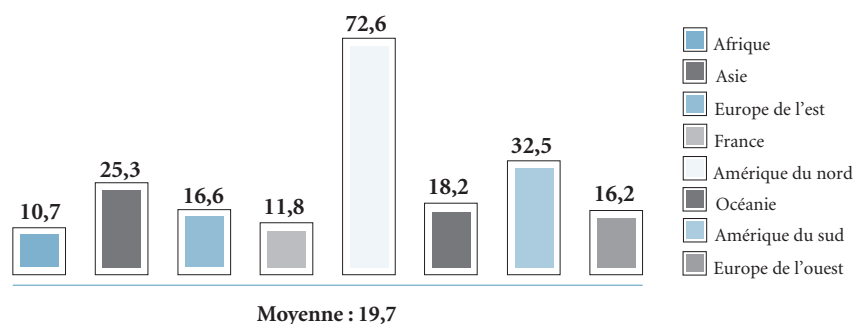
Sur les 943 collaborateurs concernés par des mutations économiques en 2006, 54,61 % ont retrouvé un emploi avec l'aide de l'entreprise à l'intérieur ou à l'extérieur du Groupe. Près d'une offre de reclassement a été proposée en moyenne.

Par ailleurs, la politique d'emploi de PPR à destination des personnes handicapées prend en compte le maintien dans l'emploi des collaborateurs. En 2006, 65 % des collaborateurs devenus inaptes ont été reclassés au sein du Groupe. Ce pourcentage progresse de 10 points par rapport à 2005.

EVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF (en %)



TURN-OVER GLOBAL EN 2006 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



Ainsi, le *turn over* global des CDI s'élève en 2006 à 19,7 % contre 20,6 % en 2005. Il s'élève à 14 % hors États-Unis où le contexte contractuel est spécifique. Le *turn over* démission est lui aussi en régression : en 2006 il est de 13,5 % au global et de 8,1 % hors États-Unis.

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

Le groupe PPR rassemble une diversité de clients et de collaborateurs au travers de ses différentes enseignes, marques, produits et métiers. Conscient de cette richesse, PPR s'engage à promouvoir l'égalité des chances et de traitement. Il s'agit d'un avantage économique et concurrentiel, d'un facteur de cohésion sociale et de dialogue et d'un engagement socialement responsable.

La Direction des Ressources humaines du Groupe a aujourd'hui donné un cadre à cet engagement, initié dès 2001 par SolidarCité : favoriser l'égalité des chances et de traitement pour des publics qui pourraient être discriminés du fait de leur état de santé, leur genre, leur âge ou de leurs origines. Il ne s'agit pas de segmenter les collaborateurs ou de mettre en œuvre des mesures de l'ordre de la discrimination positive. Les axes de travail reposent sur l'audit, la révision des process Ressources humaines et managériaux existants (recrutement, formation, gestion de carrière, etc.), la prise de conscience et l'évolution des compétences et des comportements.

Les enseignes du Groupe définissent leurs priorités et leurs actions dans le respect du cadre donné par PPR et partagent les bonnes pratiques. Aujourd'hui les actions et les engagements pris concernent essentiellement la France.

Un engagement pris au plus haut

François-Henri Pinault a formalisé l'engagement du Groupe en France par la conclusion d'une convention de partenariat avec l'AGEFIPH pour l'emploi des personnes handicapées au sein du pôle Distribution en mars 2005 et par la signature de la Charte de la diversité en mai 2005 (déjà signée en 2004) et celle de la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation en décembre 2006. Cet engagement est également présent au sein du

Code de conduite des affaires de PPR, déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs depuis 2005.

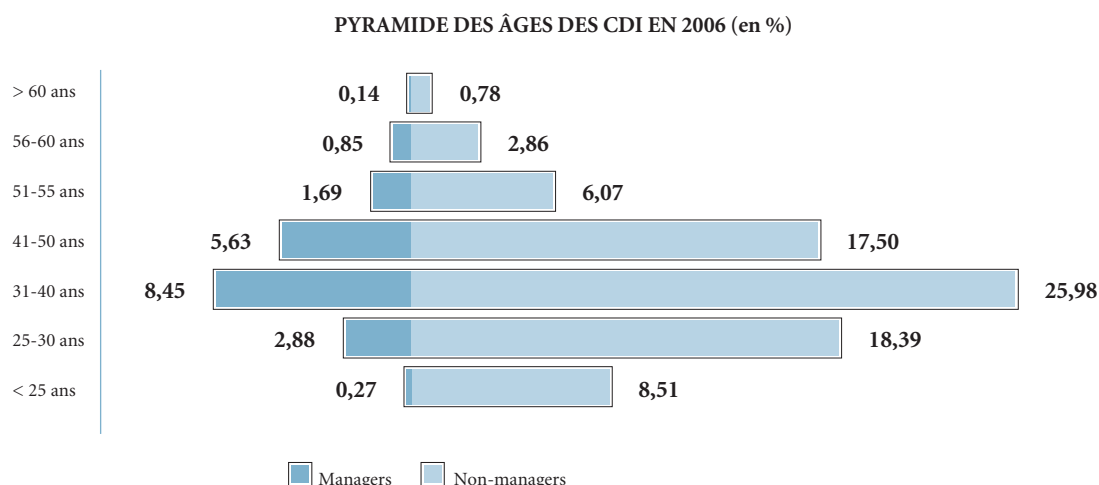
Un pilotage inter-enseignes

Une des particularités de PPR est son mode de management décentralisé. Le Groupe a donc pour rôle de fixer et de communiquer un cadre, de favoriser la réflexion au sein de chacune de ses enseignes, de les inciter et de les accompagner dans cette démarche.

Ainsi, la Direction des Ressources humaines du Groupe coordonne, via le Comité diversité, l'engagement au sein du pôle Distribution en s'appuyant sur des managers de chaque enseigne. Ce mode de fonctionnement permet de répondre au mieux aux problématiques propres des enseignes en termes de culture, d'histoire et de bassins d'emploi. Il favorise et garantit également une appropriation du sujet par chacune des entités qui compose le Groupe.

Ainsi, le Comité diversité se réunit tous les trois mois depuis novembre 2004 pour suivre les avancées des enseignes, les plans d'actions et les objectifs, transférer les bonnes pratiques, définir de nouvelles actions et bâtir des outils. Il est renforcé par la Mission Handicap, ou encore le Comité de pilotage diversité des âges, dont la mission était d'appréhender l'enjeu concernant l'allongement nécessaire de la durée d'activité lié au vieillissement démographique et à la réforme des retraites. Ce comité intergénérationnel a mené sa réflexion avec l'appui d'experts tels que Serge Volkoff, Directeur du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail (CREAPT) et Eléonore Marbot, Maître de conférences au Centre national d'arts et métiers (CNAM). Une fois les conclusions rendues, le sujet a été repris par le Comité diversité.





Une démarche basée sur des diagnostics et un suivi des résultats

Pour construire sa politique en matière de diversité, le groupe PPR a initié en 2004 trois diagnostics au sein du pôle Distribution menés par des conseils externes et indépendants. Outre les conclusions et conseils ouvrant sur l'élaboration de plans d'actions, les diagnostics participent d'un engagement du Groupe et ont constitué le point de départ d'une première sensibilisation des équipes qui y ont contribué. Ce dispositif est complété par une veille sur les pratiques externes au Groupe.

Les résultats des actions sont mesurés au travers de bilans quantitatifs et qualitatifs. Ainsi l'année 2006 permet de réaliser un bilan complet, après un an de mise en œuvre, de la politique d'emploi à destination des personnes handicapées au sein du pôle Distribution. PPR s'était engagé à réaliser 160 embauches jusqu'au 28 février 2007 dans le cadre du partenariat avec l'AGEFIPH. 241 embauches (57 % en CDI), et 225 actions d'insertions (comprenant également les stages, l'intérim ou les CDD inférieur à 6 mois) ont été réalisées.

Des actions de sensibilisation et de formation

En 2005, à l'initiative de SolidarCité, PPR et ses enseignes avaient ouvert leurs portes à Yamina Benguigui pour le tournage du film « Les Défricheurs » et organisé une conférence sur la diversité.

En 2005 également, une grande campagne de sensibilisation à l'emploi des personnes handicapées avait été menée (affiches, diffusion de brochures, CD-ROM didactiques). Conscients que ces actions de

sensibilisation sont essentielles pour atteindre et accompagner les objectifs et les résultats, PPR et les enseignes du pôle Distribution ont développé de nouvelles actions de sensibilisation en 2006 en faveur de l'égalité des chances. Sous forme de réunions dédiées, ou à l'occasion d'un ordre du jour, le sujet de la diversité a été abordé dans toutes les enseignes : à la Convention cadre de CFAO en octobre réunissant 200 personnes, aux réunions de Directions du pôle Enfants-Famille et du pôle Senior de Redcats avec 220 participants, ainsi qu'à Conforama. Elle a également été sujet de formation pour les 6 800 collaborateurs (managers et non-managers) de La Redoute. Parallèlement, une quinzaine d'articles de journaux internes sont venus compléter ces dispositifs de sensibilisation.

La sensibilisation à l'emploi des personnes handicapées, s'est également poursuivie en 2006 : les collaborateurs du pôle Distribution en France, de Conforama Espagne, de Conforama Croatie et de Conforama Italie, soit environ 44 000 personnes, se sont mobilisés le 14 novembre. Cette opération a consisté en une campagne d'affichage « on ne choisit pas d'être handicapé, mais on choisit de travailler ensemble », suivie de la distribution aux collaborateurs d'un bracelet « la Différence, c'est ce qui nous lie » à porter en soutien des engagements pris par le Groupe pour le handicap et pour la diversité. Un journal, bilan d'un an d'actions menées, comprenant un éditorial de François-Henri Pinault, venait compléter le dispositif. Près de 200 photos de l'événement ont été prises sur les différents sites, preuve de l'implication des collaborateurs. Une nouvelle campagne d'affichage pour remercier tous les collaborateurs de leur engagement est prévue début 2007.

L'égalité des chances dans les process Ressources humaines : du recrutement à la gestion de carrière

Grâce au versement de la taxe d'apprentissage, les enseignes du Groupe soutiennent près de 450 établissements. Les relations que le Groupe entretient avec des organismes tels que les Centres de formation d'apprentis (CFA), les collèges, les lycées, les associations ou les écoles de commerce et d'ingénieurs, soulignent l'engagement opérationnel des enseignes de PPR en faveur de la diversité des parcours de formation initiale.

Par ailleurs, et afin de favoriser la diversité dans les candidatures, PPR et ses enseignes ont recours à des sites d'offres d'emploi généralistes ou spécialisés tels que Handploi ⁽¹⁾, et concluent des partenariats avec des structures favorisant l'insertion de personnes handicapées ou de personnes socialement exclues, telles que Cap Emploi ⁽²⁾, Arès Atelier ⁽³⁾ ou Janus ⁽⁴⁾.

Enfin, le Groupe participe à des forums de recrutements destinés à des publics en difficulté de recrutement.

Par ailleurs, l'égalité de traitement au sein du Groupe est également favorisée par les différents process d'évaluation de la performance et des postes mis en place au sein du Groupe, y compris pour les 130 dirigeants de PPR.

L'implication des partenaires sociaux

Le groupe PPR a souhaité associer son Comité d'entreprise européen à sa démarche pour l'égalité des chances. Ainsi, le 30 novembre 2006, le dialogue a débuté par une présentation des législations et pratiques européennes en matière de diversité suivie de l'exemple d'une bonne pratique de PPR en France : le management du handicap. Cette approche, point de départ des discussions futures, a permis d'amener l'ensemble des partenaires à un niveau de connaissances homogène et d'échanger sur les perceptions et actions locales. Le dialogue se poursuivra en 2007 et des pistes de travail commun sont déjà envisagées. Par ailleurs, 2007 sera également une année de dialogue et de négociation dans certaines enseignes sur le thème spécifique de l'emploi des personnes handicapées.

Une procédure d'alerte pour les comportements hors jeu

Le Comité éthique pour la responsabilité sociale et environnementale (CERSE) dont s'est doté le Groupe est une structure de conseil, de suivi et d'écoute, garante du respect des engagements de PPR tels qu'explicités dans le Code de conduite des affaires, dont le respect de l'égalité des chances et de traitement fait partie. Il peut être saisi par tout collaborateur de PPR.

(1) Handploi : site internet dédié à la recherche d'emploi de personnes handicapées.

(2) Cap Emploi : structures associatives, partenaires de l'AGEFIPH, qui accompagnent les entreprises dans leurs projets de recrutement du public handicapé et les candidats dans leur parcours d'insertion.

(3) Arès Atelier : association française qui a pour objet la réinsertion économique et sociale des personnes n'ayant plus de domicile.

(4) Janus SA : entreprise de travail temporaire d'insertion, filiale du groupe Vitamine T qui prend en compte dans une même démarche la dimension économique et sociale du chômage.



Construire des relations durables avec les partenaires du Groupe et les communautés locales

Afin d'anticiper et de prendre en compte l'évolution des attentes de ses partenaires, PPR entretient des relations et des échanges réguliers avec ces derniers. Cette démarche participative permet à PPR de progresser conjointement avec eux. Dans le cadre de cette démarche de progrès continu, le Groupe favorise la libre expression des collaborateurs du Groupe et le dialogue social avec les instances représentatives du personnel et s'intéresse particulièrement aux conditions de travail de ses collaborateurs.

De même, le Groupe a renforcé ses liens avec son environnement local. Les actions de SolidarCité, des marques et des enseignes de PPR traduisent la volonté du Groupe d'inscrire son développement dans et avec la société. Enfin, PPR a souhaité intensifier ses liens avec ses fournisseurs en développant de nouveaux partenariats et en augmentant le nombre d'audits sociaux.

LIBRE EXPRESSION ET DIALOGUE SOCIAL

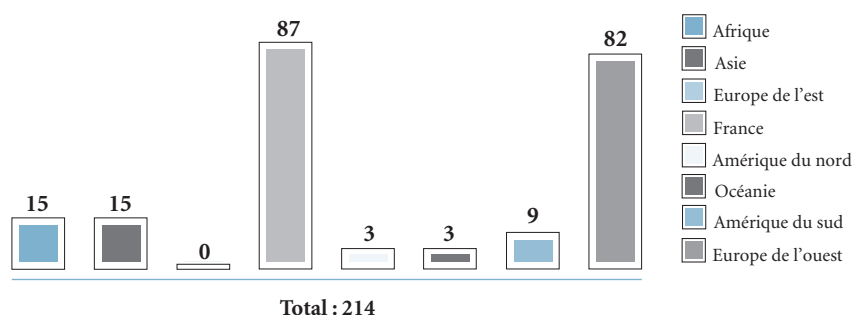
Construire des relations durables pour PPR c'est notamment favoriser la libre expression des collaborateurs du Groupe et le dialogue social avec les représentants du personnel. PPR illustre cette volonté avec le baromètre interne et les deux instances de dialogue au niveau du Groupe.

Cet engagement se réalise également dans chaque entreprise. Ainsi, en 2006, 214 accords d'entreprise ont été conclus dans le Groupe, contre 304 en 2005 et 275 en 2004. Ces accords ont principalement porté sur les rémunérations et les avantages sociaux (salaires, variables, intéressement, participation, épargne, prévoyance et frais de santé),

la représentation du personnel, la durée et l'organisation du temps de travail.

En 2006, les entreprises du Groupe ont également connu quelques conflits sociaux. Le nombre d'heures de grève en 2006 s'est élevé à près de 24 000 heures, principalement en France (97 % des heures), contre un peu plus de 50 000 en 2005 et 15 000 en 2004, soit 0,017 % des heures travaillées. Les grèves hors de France ont essentiellement eu lieu en Italie et en Belgique. Ces mobilisations ont principalement concerné des restructurations, les négociations salariales et des mouvements nationaux de solidarité.

NOMBRE D'ACCORDS COLLECTIFS SIGNÉS EN 2006 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



« Quel temps fait-il chez vous ? », le baromètre social interne

En 2005, PPR a conduit au sein du pôle Distribution, la 3^e édition de son Étude d'opinion interne « Quel temps fait-il chez vous ? ». Cette étude, menée tous les deux ans, mesure la satisfaction des collaborateurs au travers de 65 questions communes à l'ensemble des enseignes et des pays. Ces questions portent sur des sujets tels que les relations dans le travail, l'engagement des salariés, la formation et le développement personnel, les conditions de travail ou encore l'orientation clients. Cette étude permet aux managers de recueillir des données quantitatives solides, de définir et mettre en œuvre des axes d'amélioration et de mesurer l'efficacité des plans d'actions mis en place précédemment.

Ainsi, plus de 60 000 questionnaires en 16 langues, ont été distribués dans 22 pays d'implantation des enseignes du pôle Distribution. Les engagements de PPR sont les suivants : la confidentialité des réponses, la restitution des résultats, la mise en place de plans d'actions pour améliorer la satisfaction et la reconduction de l'étude tous les deux ans.

L'évolution par rapport à 2003 montre que 72 % des questions sont en progrès, 14 % restent stables et 14 % sont en baisse.

En 2006, les résultats ont été communiqués aux collaborateurs dans un format adapté à chaque structure. Le plus souvent, il s'agit d'une présentation des résultats de son entité mis en perspective avec les résultats de l'étude précédente et avec ceux de la structure de référence : la région, par exemple, pour les magasins.

L'étude est un véritable outil de pilotage pour les managers du Groupe. Suite à l'analyse de leurs résultats, ces derniers ont défini des plans d'actions dont la mise en place a débuté mi-2006 et le déploiement se poursuivra sur l'année 2007. Les plans d'actions sont communiqués à PPR qui transmet l'ensemble consolidé aux enseignes du Groupe en vue d'un benchmark interne.

A titre d'exemple, parmi les plans d'actions définis dans les entités du Groupe en 2006, certains avaient pour objectif l'amélioration des conditions de travail, la formation et le développement personnel, la perception de la qualité de service ou l'évaluation de la performance. Pour y répondre, ces entités ont mis en place des actions telles que :

- la formation de cadres à la gestion du temps et du stress ;
- la diffusion des dispositifs d'aide à la mobilité des cadres et des non cadres par l'intranet et la réédition du book d'information sur les mesures d'accompagnements existantes ;
- le déploiement de formations excel pour des assistantes commerciales, des comptables et des administratifs ;
- des travaux sur une installation d'air conditionné et le remplacement de la moquette ;
- l'information sur les nouveautés ou les exclusivités concernant les produits techniques (par des réunions d'équipes, des annonces micro avant l'ouverture de magasin, etc.), la mise en valeur des opérations commerciales internes ou le développement du Service après vente ;

- la mise en place d'une formation d'une journée pour les managers et non managers sur l'entretien annuel d'évaluation et ses objectifs ; et
- l'optimisation de l'ergonomie des postes de travail et la recherche de solutions pour éviter les manutentions difficiles à l'occasion de la modernisation de sites.

En octobre 2007 sera lancée la 4^e édition de « Quel temps fait-il chez vous ? » ; elle concernera les enseignes du pôle Distribution et des entités du pôle Luxe.

Les instances de dialogue du Groupe

Le Comité de Groupe PPR

Créé en 1993, le Comité de Groupe PPR est aujourd'hui une instance de représentation du personnel de l'ensemble des sociétés des pôles Luxe et Distribution implantées en France.

Réunis en séance plénière deux fois par an, ses 30 membres sont informés sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers ainsi que sur les actions de gestion des ressources humaines du Groupe. Les dirigeants du Groupe et des enseignes (Président-Directeur général, Directeur financier, Directeurs des Ressources humaines, etc.) interviennent directement devant le Comité de Groupe.

En 2006, des sujets tels que la stratégie du Groupe PPR et de ses enseignes, la présentation de Gucci Group et de CFAO, l'examen et l'analyse des comptes du Groupe, l'intégration par l'emploi des travailleurs handicapés, les réorganisations engagées au sein du Groupe ou l'optimisation des régimes de protection sociale, ont été abordés.

2007 sera l'année du renouvellement de cette instance.

Le Comité d'entreprise européen (CEE) PPR

Créé en 2000, le Comité d'entreprise européen PPR est un lieu d'information, d'échanges de vues et de dialogue à l'échelle européenne. Véritable instance transnationale, le CEE intervient en complément des représentations du personnel nationales existantes.

Composé de 21 membres et d'un observateur, le Comité d'Entreprise Européen couvre les 17 pays d'Europe dans lesquels les sociétés des pôles Luxe et Distribution du groupe PPR sont implantées. Sont ainsi représentés : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la France, la Grande-Bretagne, la Grèce, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la Suède ainsi que la Suisse avec un observateur.

Réuni deux fois par an en session plénière de trois jours, le CEE est informé ou consulté sur des questions transnationales ayant un impact sur les salariés du Groupe. C'est aussi l'occasion pour les membres du CEE de visiter un établissement du Groupe pour une meilleure connaissance des métiers. Le CEE, est également doté d'un bureau de quatre membres élus par leurs pairs qui se réunit six fois par an pour préparer et analyser les deux réunions plénières annuelles.



En 2006, le CEE a notamment abordé des sujets tels que l'étude d'opinion menée auprès des salariés, la démarche de Responsabilité sociale et environnementale du Groupe, l'examen et l'analyse des comptes du Groupe, l'étude des indicateurs sociaux européens ou la présentation des activités et de la stratégie des trois pôles de Redcats (Enfants-Famille, Senior, et La Redoute).

Il a également initié une réflexion sur les thèmes de la diversité et de la protection au travail. Ces discussions se poursuivront sur l'année 2007 avec pour ambition d'appréhender les diverses approches nationales autour de ces deux sujets et de déterminer des axes de progrès communs, notamment en capitalisant autour d'expériences réussies.

PRÉVENTION DES RISQUES

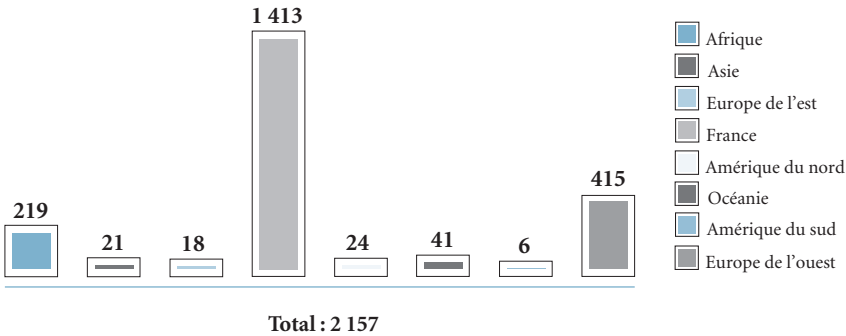
PPR et ses enseignes considèrent comme devoir fondamental d'assurer la santé et la sécurité de leurs collaborateurs. En 2006, 12 287 salariés ont bénéficié d'une formation à la santé/sécurité, représentant un total de 58 360 heures de formation.

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. Ainsi, chaque enseigne mène une politique qui lui est propre et fonction de l'amplitude des risques potentiels. Il

peut s'agir de l'obtention de certification internationale, 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 2006, le nombre d'accidents du travail avec arrêt survenus sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels s'élève à 2 157 (aucun accident mortel), contre 2 464 en 2005, soit une baisse de 12,5 %.

NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL EN 2006 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Dans le cadre de la prévention des risques, un autre indicateur suivi est le taux d'absentéisme global et le taux d'absentéisme maladie.

ÉVOLUTION DES TAUX D'ABSENTÉISMES GLOBAL ET MALADIE ENTRE 2005 ET 2006 (en %)

Géographique	Taux d'absentéisme global		Taux d'absentéisme maladie	
	PPR 2005	PPR 2006	PPR 2005	PPR 2006
Afrique	1,66	1,75	0,98	0,90
Asie	1,35	2,21	0,48	0,70
Europe de l'est	9,56	9,25	2,91	3,80
France	6,58	6,16	4,54	4,35
Amérique du nord	2,30	1,93	2,26	1,91
Océanie	6,10	4,30	2,62	3,14
Amérique du sud	2,76	2,19	1,57	1,58
Europe de l'ouest	5,34	5,96	3,83	3,88
MOYENNE	5,27	5,06	3,63	3,43



L'obtention de certifications internationales

Dans la continuité de sa démarche de santé et de sécurité formalisée et systématisée depuis 2001, la marque 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 l'autre, par des managers de l'enseigne. C'est ce Comité qui est en charge de la double certification sociale SA 8000 ⁽¹⁾ et environnementale ISO 14001 ⁽²⁾.

En 2006, la marque Gucci a poursuivi sa démarche afin d'obtenir la certification sociale (SA 8000) en 2007.

Les risques pour les collaborateurs sont évalués annuellement par une équipe dédiée.

En 2005, le site industriel d'YSL Beauté à Lassigny s'était fixé comme objectif d'atteindre la triple certification en 2006. Certifié ISO 9001 ⁽³⁾ (qualité) fin 2005, le site a obtenu la certification OHSAS 18001 ⁽⁴⁾ (sécurité) et ISO 14001 (environnement) en décembre 2006.

Chaque année, des orientations prioritaires et des objectifs chiffrés et partagés sont définis et déclinés en plans d'actions par la suite. Dans le cadre de la politique d'hygiène et sécurité du site, les axes prioritaires 2005-2006 ont été la réduction des risques liés aux produits dangereux en particulier grâce à la suppression de l'utilisation d'agents cancérogènes, mutagènes et toxiques ; la réduction des risques liés aux installations industrielles en complétant les contrôles préventifs liés aux équipements industriels ; la réduction des risques liés aux déplacements des personnes et des véhicules en réduisant de 70 % les risques de chute de hauteur et de 75 % les risques liés aux collisions engins/piétons. Parallèlement, des actions visant l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail ont été réalisées : les personnes effectuant des manutentions manuelles ont été formées aux gestes et postures appropriés.

Des politiques de prévention innovantes

Redcats

Le Système de management de la prévention (SMP) initiée en 2003 dans le secteur « expéditions » de La Martinoire, site de **La Redoute** dans le nord de la France qui prépare tous les colis envoyés aux clients, s'est poursuivi sur l'année 2006. Généralisé à l'ensemble des divisions en 2005, sur les secteurs « réserves » et « retours », le SMP est structuré en deux phases. La première correspond à une phase de sensibilisation du personnel sur les risques d'accident du travail, de maladies professionnelles et sur l'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 leurs sécurité et celle de leurs collègues. De plus,

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 : 1 070 en 2006 contre 1 000 en 2005. 35 % de ces suggestions ont été récompensées et mises en œuvre ; elles portent notamment sur des problèmes de conditions de travail.

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. Pour renforcer la démarche, un service Prévention santé et sécurité au travail directement rattaché au Directeur des opérations de La Redoute a été créé. Auparavant la Direction de l'audit, la prévention incendie et la prévention santé et sécurité au travail étaient confiées à la même personne. À compter de janvier 2007, une personne sera en charge à plein temps de la Prévention santé et sécurité au travail. Parmi ses missions figurent l'animation des Comités d'hygiène et sécurité, la réalisation d'études sur l'origine des maladies professionnelles et la mise en place des plans d'actions ainsi que la présentation de conseils en ergonomie auprès du bureau d'études pour les nouveaux chantiers.

Sur le site industriel de Marquette du **pôle Enfants-Famille de Redcats**, une structure au service de l'amélioration de la sécurité au travail nommée Agora, a été créée. Depuis près de trois ans, cette structure est composée de salariés volontaires des différents secteurs de production, de membres du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et du responsable de l'audit et de la prévention du site. Chaque mois, une visite approfondie du site a lieu avec pour objectif de relever tous les points à risque de sécurité pour les salariés dans tous les secteurs. Un plan d'actions, avec des échéances en fonction du niveau de risque et du type de situation rencontrée est par la suite défini. Chaque membre de l'encadrement et l'équipe des services techniques sont en charge de son application. Dans le même temps, une cotation de chaque secteur est mise en place à partir des problèmes rencontrés lors de la visite, de leur dangerosité et de la récurrence des situations. Le secteur de production ayant eu la meilleure cotation est récompensé par la Direction des Ressources humaines. Les actions entreprises avec Agora ainsi que les analyses régulières en CHSCT des accidents du travail ont conduit à une baisse d'environ 20 % du taux de fréquence des accidents du site ainsi que de plus de 30 % du taux de gravité des accidents, par rapport à l'année de mise en place de la structure.

Le travail sur écran se développe dans les filiales de **Redcats**, non seulement dans les secteurs traditionnels de relations clients tels que le traitement des commandes, les e-mails ou les centres d'appels, mais aussi dans tous les métiers où l'ordinateur, notamment l'usage de la messagerie, est devenu un outil du quotidien.

(1) SA 8000 : norme élaborée par le Social Accountability International portant sur la responsabilité sociale des entreprises et basée sur les conventions signées de l'Organisation internationale du travail, sur la Déclaration universelle des droits de l'Homme ainsi que sur la convention des Nations Unies sur les droits de l'Enfant.

(2) ISO 14001 : normes techniques élaborées par l'Organisation internationale de normalisation portant sur le management de l'environnement.

(3) ISO 9001 : normes techniques élaborées par l'Organisation internationale de normalisation portant sur le management de la qualité.

(4) OHSAS 18001 : Occupational health and safety assessment series. Normes techniques internationales portant sur le management de la santé et la sécurité dans le travail.



Aussi, en 2006, avec l'association Interentreprises de médecine et de santé au travail de Roubaix/Tourcoing, dans le nord de la France, une brochure et des affiches sur le thème « En forme face à l'écran » ont été élaborées. Ces documents, dont la conception a été pilotée par le médecin du travail du pôle Enfants-Famille de Redcats avec des salariés volontaires et des membres du CHSCT, dispensent des conseils qui ont pour but de diminuer la fatigue visuelle et du dos. Ces conseils concernent des sujets tels que l'aménagement du poste de travail, la posture à respecter ou la luminosité d'ambiance, et sont accompagnés de descriptions d'exercices à faire pour assouplir les articulations et relaxer les yeux.

En 2006, cette démarche a été saluée par la Médecine du travail interprofessionnelle comme exemple d'une collaboration entre entreprise et médecine du travail pour l'amélioration de la santé.

En 2006, le **pôle Senior de Redcats** a renforcé ses actions liées à la prévention des risques et à l'amélioration des conditions de travail. Ainsi fin 2006, le site logistique de Leers, dans le nord de la France, a été intégralement cartographié au niveau bruit, avec l'aide de la Caisse régional d'assurance maladie (CRAM) pour que les nuisances sonores soient prises en compte à chaque nouveau projet. En 2007, suite aux résultats, un plan d'actions sera défini puis mis en place sur le site.

De plus, des ergonomes de la Cité des entreprises, réseaux d'aide aux entreprises, ont analysé le poste de travail « emballage ». Des préconisations ont été rendues par la suite en vue d'améliorer l'ergonomie du poste. Celles-ci concernent notamment la disposition des différents meubles autour de l'opératrice pour éviter la rotation du torse et le piétinement, la mise en place d'un tapis anti-fatigue sous les pieds, la disposition des colis les plus volumineux et des publicités les plus fréquentes à hauteur et proximité les plus adaptées pour une prise en main simplifiée, et la mécanisation de l'évacuation des sacs par tapis à bande au lieu d'une évacuation par chariots. En plus des préconisations, l'enseigne prévoit de valoriser le poste par assistance informatique au tri des articles.

De part leur activité, les collaborateurs du site de Leers connaissent une organisation du travail spécifique. Ainsi, pour les modifications d'horaires (passage en doubles équipes de 5 heures à 19 heures) un groupe de travail « Bien-être » constitué de salariés a travaillé avec la médecine du travail pour préconiser aux différentes équipes les bonnes pratiques en terme de rythme de sommeil et d'hygiène alimentaire. Ce travail s'est soldé en 2006 par la rédaction et la présentation aux personnels concernés, d'une plaquette de conseils. En 2007, l'action de sensibilisation des collaborateurs concernés sera suivie par des conseils plus individualisés assurés par l'infirmière du site. Le groupe de travail participera par ailleurs en 2007 à une campagne d'aide au sevrage tabagique.

Parallèlement, sur le site de Wasquehal du pôle Senior de Redcats, lors de la réhabilitation du centre d'appels fin 2006, l'accent a été mis sur le confort acoustique en installant des plafonds spécifiquement adaptés ainsi que sur le confort visuel avec la mise en place de luminaires anti-reflets.

Conforama poursuit son plan d'investissement sur cinq ans

En 2006, Conforama a poursuivi la mise en place de son plan d'actions visant l'amélioration des conditions de sécurité et de travail mis en

place depuis 2002. Avec un investissement de plus de 2,5 millions d'euros, l'enseigne a axé cette année ses actions sur l'aménagement des locaux (900 000 euros), la protection contre les incendies des sites de l'enseigne (947 000 euros) et le développement de la sécurité des entrepôts et des collaborateurs (774 000 euros). Dans le cadre de ce dernier axe, Conforama a anticipé et identifié les risques potentiels auxquels pouvaient être exposés les collaborateurs, en raison de l'application du nouveau décret n° 2005-829 relatif à la composition des équipements électriques et électroniques et à l'élimination des déchets issus de ces équipements. En tant que distributeur, Conforama est désormais obligé de reprendre un ancien produit pour l'achat d'un produit du même type. De ce fait, le taux de retour des produits en fin de vie pouvant être plus élevé, l'enseigne a mis en place un système de prévention et de protection adapté pour les collaborateurs chargés de manipulation dans les dépôts, notamment en mettant à leur disposition des gants et des lunettes de protection spécifiques.

Parallèlement, l'enseigne a finalisé les travaux initiés en 2005 visant l'amélioration de l'accessibilité aux personnes handicapées des locaux du siège. Sur deux ans, Conforama a investi 90 000 euros sur cette action.

Afin d'améliorer la sécurité des clients, l'enseigne a mis en ligne sur intranet, à l'attention de l'ensemble des directeurs de magasins, un manuel « Sécurité de la clientèle dans les magasins » élaboré en partenariat avec la Fédération française du négoce de l'ameublement et de l'équipement de la maison (FNAEM).

Conforama avait déjà investi 2,5 millions d'euros en 2003 dans des actions de prévention des chutes et des lombalgies et dans la formation aux risques électriques et aux risques incendie, permettant une baisse des accidents du travail en France de plus de 20 %. En 2004, les actions mises en place pour un montant total de 4,3 millions d'euros portaient principalement sur l'amélioration des conditions de travail et l'aménagement des locaux. Elles avaient permis une diminution de 4,8 % des accidents du travail en France. En 2005, l'ensemble des actions menées avait permis d'améliorer l'absentéisme lié aux accidents du travail de 10 %. Un note-book pédagogique et ludique présentant les principaux risques en magasins et en entrepôts et les comportements sécuritaires à adopter, avait été édité et distribué aux managers, puis mis en ligne sur l'intranet de l'enseigne.

Les industries de CFAO progressent dans leurs démarches HSE initiée en 2002

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. En 2006, les objectifs ont principalement porté sur la réduction des taux d'accident 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). A titre d'exemple, en 2006, 12 collaborateurs de DT DOBIE au Kenya ont été formés aux standards de qualité environnementale.

Afin de suivre en permanence la démarche en interne et d'analyser les résultats, CFAO a mis en place le Rapport d'identification du risque

(RIR), véritable outil de prévention et de réduction des risques, notamment chez SIFA au Burkina Faso et DIMAC au Maroc où le recours au RIR est systématique. Chaque employé doit remplir un rapport sur les risques qu'il prend et/ou fait prendre à son entourage dans le cadre de son activité professionnelle. 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. Cet exercice, vraie prise de conscience collective sur les problèmes de la sécurité, devrait à terme se traduire par un type d'audit permanent et participatif.

Dans ce cadre, ICRAFON, filiale de transformation de plastique de CFAO au Cameroun et DIMAC, filiale d'assemblage et de distribution de véhicules deux roues au Maroc, ont mis en place des manuels de sécurité visant à donner à l'ensemble des collaborateurs les consignes à suivre en termes de protection, d'alertes et de mesure de secourisme. Suite à un accident de travail ayant nécessité une hospitalisation d'urgence, ICAFRON au Cameroun a décidé d'améliorer les procédures de fonctionnement de son infirmerie pour ainsi progresser en réactivité.

DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT CITOYEN ET FAVORISER LES ÉCHANGES AVEC LE MONDE ASSOCIATIF, LES COLLECTIVITÉS LOCALES ET LES POUVOIRS PUBLICS

SolidarCité a facilité l'engagement des collaborateurs du Groupe en déployant à la fois des actions transversales à l'ensemble des enseignes et en initiant et coordonnant des actions propres à chacune d'entre elles. Parallèlement, les enseignes et les marques de PPR ont mis en place des partenariats avec des associations locales, sur des thématiques et enjeux sociaux qui sont souvent en résonance avec leurs métiers.

Des projets SolidarCité communs à l'ensemble du Groupe

Les projets collaborateurs

Tout collaborateur du groupe PPR, impliqué dans une association d'intérêt général, peut solliciter l'aide matérielle ou financière de SolidarCité pour mettre en place un projet concret. Un comité de sélection, composé d'un représentant de chaque enseigne, examine les dossiers chaque trimestre et décide de l'attribution du soutien selon une grille de critères tels que l'utilité sociale avérée, la pérennité de l'association et du projet, le cofinancement ou encore l'implication du collaborateur. En 2006, 19 projets ont été soutenus dont neuf dans le domaine de l'éducation, quatre dans la vie dans la Cité et/ou diversité, quatre dans la santé et deux dans l'emploi/l'insertion, pour un budget total de 115 000 euros.

Le Comité de mécénat

Afin de pouvoir répondre aux sollicitations d'autres associations sans lien direct avec les collaborateurs, SolidarCité a créé en 2006 un Comité de mécénat qui sélectionne chaque trimestre des projets favorisant l'égalité des chances. L'association a contribué pour un montant global de 110 000 € au financement de 12 projets sur l'année tels que l'organisation d'une journée de sensibilisation au

don d'organes à l'hôpital Necker à Paris, à l'achat de véhicules pour favoriser l'insertion professionnelle en province avec l'association Tremplin insertion chantiers, à l'ouverture d'une boulangerie à Madras en Inde pour les dalits ⁽¹⁾, avec l'association Collectif India, le montage de pièces de théâtre utilisant la langue des signes pour des jeunes handicapés avec l'association Ô Clair de lune, ou l'aménagement d'une salle polyvalente pour des veuves rescapées du génocide au Rwanda avec l'association Rwanda Avenir.

Les congés solidaires

En 2006, SolidarCité a étendu son partenariat avec l'association Planète urgence à une autre association française, Coup de pouce. Ces deux associations permettent à des salariés de réaliser des missions dans des pays du Sud pendant leurs congés payés.

En individuel ou en binôme, Planète urgence propose des missions de formation pour adultes, de soutien à l'éducation ou à l'environnement. Coup de pouce, quant à elle, rassemble de huit à dix volontaires-bénévoles qui assistent les populations locales dans la réalisation de travaux tels que la construction ou la rénovation d'écoles, de dispensaires, etc.

Le coût de la mission est financé par SolidarCité et le collaborateur volontaire-bénévole prend à sa charge le billet d'avion déductible d'impôts à hauteur de 66 %. En 2006, grâce au soutien financier de SolidarCité, 10 collaborateurs du Groupe sont partis en mission pendant 15 jours.

Le programme « Pourquoi pas moi ? » de l'ESSEC

Mis en place par la Chaire d'entrepreneuriat de l'Essec en 2002, ce programme vise à accroître les chances de jeunes issus de milieux modestes, scolarisés dans des quartiers relevant de la « politique de la ville » ⁽²⁾ en les accompagnant pendant les trois années de lycée. Pris

(1) Dalits : signifie « opprimé » en hindou. Aussi nommés « intouchables », ils sont considérés comme impurs et n'appartiennent à aucune des castes qui structuraient auparavant la société indienne.

(2) Quartier relevant de la « politique de la ville » : quartier défavorisé où la politique de la ville met en œuvre dans le cadre d'un projet global de territoire, un véritable développement économique social et urbain.



en charge pendant leur année scolaire par un binôme d'étudiants de l'Essec, les lycéens sont accueillis par les entreprises partenaires pendant une journée. SolidarCité a ainsi permis à une vingtaine de lycéens en 2006 de suivre des collaborateurs des enseignes et de découvrir leur activité.

Des enjeux qui mobilisent les enseignes

En association avec SolidarCité ou à l'initiative des marques et des enseignes de PPR, les actions de soutien à l'éducation, à la santé et au tissu économique local, se sont intensifiées en 2006.

L'éducation et l'accès à la culture

Depuis plusieurs années, **Redcats** s'est investi dans le domaine de l'éducation. En 2006, l'enseigne a reconduit pour la 3^e année, l'action « Un collégien, un jour, un métier » et a accueilli en entreprise 125 collégiens, en classe de 3^e au collège Anne Franck de Roubaix, dans le nord de la France. Chaque jeune passe une journée au contact d'un salarié de Redcats, tuteur volontaire, pour découvrir un des 35 métiers présentés et pouvoir mieux choisir par la suite son orientation professionnelle. En 2006, cette opération s'est prolongée par la création d'un logo par les collégiens.

Par ailleurs, l'enseigne a également poursuivi le parrainage des lycéens en partenariat avec les lycées Turgot de Roubaix et Baggio de Lille et l'association des étudiants d'école de commerce, Association d'aide humanitaire (AAH). Des salariés bénévoles accompagnent les lycéens pendant leur année de terminale pour les aider à obtenir leur baccalauréat. L'AAH leur permet de suivre un stage de révision intensif pendant les vacances de Pâques. 70 % des lycéens ont obtenu leur bac en 2006 et maintenu des relations de proximité avec leurs tuteurs.

D'autres initiatives ont été également menées pour favoriser l'éducation : soutien scolaire au centre social de l'Alma à Roubaix par une douzaine de salariés de la Redoute, trois soirs par semaine ; parrainage de 54 enfants maliens en classe de CP et CE1 par des collaborateurs de Redcats à travers l'association ABC d'ailleurs ; soutien financier à l'association Futsal qui réapprend aux jeunes de quartiers en difficulté le respect des règles de collectivité via la pratique du football en salle.

Par ailleurs, à l'instar de PPR et de 17 entreprises françaises, **la Fnac** a contribué, via sa taxe professionnelle, à un projet expérimental qui réunit huit établissements d'enseignement supérieur, l'État et la Région Ile-de-France. Ce projet propose de faire bénéficier quatre lycées de Seine-Saint-Denis du meilleur de l'enseignement : une équipe d'enseignants dédiée, des emplois du temps souples et adaptables, un accompagnement scolaire obligatoire, des bilans de compétence, des échanges avec l'enseignement supérieur. Les entreprises ont un rôle d'ouverture sur le monde du travail et les métiers. Le projet, élaboré par des membres de l'Éducation nationale, a été lancé à la rentrée 2006 auprès de 500 élèves de seconde générale et BEP.

La Fnac a également mis en place un partenariat avec le lycée Henri-IV dans le cadre de l'ouverture d'une classe préparatoire expérimentale aux Grandes écoles, destinée à accueillir des élèves de milieux sociaux modestes.

De plus, Fnac Digitale, sensible à l'idée d'un recrutement social plus diversifié pour cette filière, est devenue partenaire en fournissant aux 30 élèves des ordinateurs avec un service après-vente dédié et des sessions de formation à la micro-informatique. L'enseigne a aussi contribué à l'achat de livres scolaires, offert une carte d'adhésion à chacun et des invitations à des avant-premières. L'entrepôt de la Fnac à Massy, en région parisienne, a ouvert à plusieurs reprises les portes de son site à des lycéens du département pour qu'ils découvrent les métiers de la logistique. Il a également participé à des forums des métiers organisés par la ville de Massy et, en 2007, souhaite renforcer les liens avec la Mairie et les établissements scolaires de Massy.

Engagée depuis 2003 dans la lutte contre l'illettrisme et l'accès à la culture, la Fnac a développé divers partenariats avec des associations en France engagées dans ce même domaine. L'enseigne a également créé en 2006 le « Prix Fnac des jeunes lecteurs », dont l'objectif est de sensibiliser des élèves de classe de CM1 à la lecture et au plaisir de lire. Reconduit en 2006, le concours a réuni plus de 500 écoliers à travers toute la France. Le 1^{er} Prix Fnac des jeunes lecteurs en 2006 a été décerné le 13 juin à Guillaume Guéraud pour son livre « Affreux, sales et gentils ». En 2007, près de 3 500 écoliers participeront à une nouvelle édition, réalisée en partenariat avec l'APFEE, une des deux associations avec laquelle la Fnac travaille dans le cadre de la prévention contre l'illettrisme.

Par ailleurs, la Fnac a imaginé en 1987 le prix Goncourt des lycéens, en partenariat avec l'Académie Goncourt et l'Éducation nationale dans le but de donner aux jeunes l'envie de lire. 2 000 lecteurs âgés de 15 à 18 ans ont lu 13 ouvrages issus de la sélection de l'Académie Goncourt et ont rencontré leurs auteurs respectifs. Le prix a été remis le 13 novembre 2006 à Léonora Miano pour son livre « Contours du jour ». SolidarCité, en soutenant le collège Gaston Bachelard, à Paris, a permis à 16 jeunes en classe de première de raconter leur expérience de jurés, dans une pièce de théâtre intitulée « Voyage page à page ».

Implanté dans 26 pays d'Afrique, **CFAO Solidarité** a mis en place un système de bourses pour l'éducation depuis 6 ans. Attribuées aux enfants de salariés africains non-cadres de l'enseigne pour financer leurs études secondaires, elles visent à favoriser l'accès à l'école des élèves les plus démunis et les plus méritants. Afin de garantir que les montants des bourses servent en priorité au paiement des dépenses directement liées à la scolarité des enfants, l'entreprise règle directement, dans la mesure du possible, les factures aux établissements scolaires et aux fournisseurs de matériel scolaire.

Un comité d'attribution met en place et assure le suivi du programme, détermine le nombre de boursiers, organise les concours, valide les attributions en fonction des résultats, revalorise chaque année le montant des bourses et le montant de la rémunération des parents au-delà duquel une bourse ne peut pas être attribuée. L'ensemble des modalités de ce programme a été recensé dans une charte.

Le nombre de boursiers pour 2006-2007 est passé de 273 enregistrés en janvier 2006 à 385 en septembre 2006. CFAO souhaite poursuivre ce programme jusqu'à l'obtention du baccalauréat, ou niveau équivalent, de leurs boursiers. L'enseigne mène une réflexion sur la création d'un programme de bourses pour l'enseignement supérieur, les premiers boursiers CFAO passant leur bac en juin 2008.

Par ailleurs, CFAO a rejoint, en 2006, l'opération « Kits scolaires » lancée par l'association Planète urgence, partenaire de SolidarCité.

L'objectif est d'augmenter la scolarisation des enfants en Afrique en leur donnant les moyens d'aller à l'école en disposant de fournitures scolaires. Constitués d'une sacoche en tissu, de deux cahiers, deux stylos, un crayon, un gomme, un taille crayon et une règle, pour une valeur de 2 euros, 10 000 kits ont été fabriqués sur place et distribués en 2006, contre 2 500 en 2005 et 1 000 en 2004.

En complément de ces actions, certaines des marques du Groupe déploient une politique de mécénat en faveur de projets éducatifs internationaux portés par des associations spécialisées ainsi qu'en faveur de l'accès à la culture

Ainsi, **Gucci** a poursuivi sa campagne internationale de soutien aux programmes d'éducation et d'autres services essentiels de l'Unicef⁽¹⁾ destinés aux enfants d'Afrique. Fin 2006, la marque a exposé dans 200 boutiques à travers le monde une collection d'articles de luxe. Ce projet a reçu le soutien de Holiday Shopping Nights, manifestation organisée dans les boutiques de la marque pour présenter la collection en avant-première. 20 % du bénéfice des ventes de ces articles a été versé aux enfants du Mozambique, où 650 000 enfants sont directement affectés par le virus du VIH/Sida ou ont perdu au moins l'un de leurs parents.

Gucci Group reconnaît l'influence profondément positive de l'art sur la créativité et sur les personnes. La politique de Gucci Group est donc de soutenir activement les expressions artistiques et créatives. Ainsi, en septembre 2006, Gucci Group a décerné le premier *Gucci Group Award*, en collaboration avec la *Mostra internazionale d'arte cinematografica* de Venise (Le festival du cinéma), destiné à récompenser une personnalité du monde de l'art qui a contribué de façon remarquable à l'expression cinématographique et possède déjà une renommée internationale dans un domaine autre que celui du cinéma.

Gucci a également soutenu le domaine artistique en faisant des dons à une dizaine de musées et institutions culturelles, dont notamment le *Metropolitan museum* et le Musée d'art moderne de New York aux États-Unis. Enfin, la marque a soutenu plusieurs fondations cinématographiques afin d'aider à la restauration et à la préservation de grands classiques du cinéma tels que « Une femme sous influence » de John Cassavetes.

Yves Saint Laurent a organisé une collecte de fonds pour la *Serpentine gallery*, l'une des galeries d'art moderne et contemporain les plus populaires de Londres au Royaume Uni, avec plus de 800 invités.

En 2006, **Boucheron** a, de son côté, apporté sa contribution à la Fondation du film de Los Angeles, aux États-Unis, au *National Ballet* et à l'Institut français. De même, grâce aux recettes collectées lors de ses soirées de vente en 2006, **Sergio Rossi** a soutenu le *Miami art museum*.

La santé

Parallèlement à leur mobilisation pour l'éducation et la culture, la santé reste un engagement majeur des marques et des enseignes du Groupe.

En 2006, PPR a contribué, comme les années précédentes, aux grandes campagnes de mobilisation publiques en faveur des malades. **Redcats**,

a mobilisé les plateformes téléphoniques des pôles Senior et Enfants Famille pour recueillir des promesses de dons pour l'Association européenne contre les leucodystrophies (ELA) : plus de 9 300 appels reçus par 250 collaborateurs bénévoles pour un montant promis de l'ordre de 220 000 euros.

Les salariés de **Conforama** France se sont mobilisés le 10 décembre 2006 pour la 20^e édition du Téléthon permettant ainsi de récolter plus de 51 000 euros. Grâce aux initiatives menées dans 86 sites -vente de porte-clés, tombolas, collecte de téléphones portables...- les fonds récoltés contribueront à faire avancer la recherche, et à aider les enfants et adultes touchés par la myopathie dans leur quotidien.

Depuis 2003, **CFAO** a lancé dans ses filiales d'Afrique subsaharienne, un programme de lutte contre le VIH/Sida, qui informe et sensibilise les salariés et leurs familles sur la maladie, organise des séances de dépistage volontaire et prend en charge les personnes infectées. Ainsi, à fin septembre 2006, pour les 23 pays où ce programme a été mis en place, environ 85 % des salariés ont participé aux séances de sensibilisation, plus de 500 pairs éducateurs ont été formés et plus de 40 000 préservatifs ont été distribués chaque mois.

Toutefois, l'effectif testé reste trop faible. Dans les pays où ils ont eu lieu, le taux d'acceptation des tests de dépistage est en général de l'ordre de 20 à 25 % sauf quelques exceptions comme le Cameroun et le Kenya avec plus de 80 % mais le personnel ne va pas toujours chercher les résultats des tests. Sur l'ensemble des pays y compris ceux où les tests n'ont pas encore été organisés, le nombre de personnes ayant été dépistées représente environ 20 % de l'effectif total.

Le nombre de personnes vivant avec le VIH augmente chaque année selon Onusida⁽²⁾, mais le VIH peut céder du terrain en présence d'actions déterminées. Les initiatives de CFAO s'inscrivent dans la durée, avec un impératif : augmenter le nombre de salariés acceptant les tests de dépistage. Ainsi, des journées d'information et de sensibilisation des employés de CFAO et de leurs familles, notamment des épouses, ont été organisées au Cameroun, au Ghana et en République du Congo. En 2006, plus de 7 000 personnes ont pu ainsi suivre des séances de sensibilisation.

Parallèlement, CFAO continue à œuvrer au sein de Sida-Entreprises, pour sensibiliser les directions générales des grands groupes présents sur ce continent, organiser les échanges de bonnes pratiques et aider les entreprises dans leurs programmes. Créée en 2003 et présidée par Alain Viry, Président-directeur général de CFAO, Sida-Entreprises rassemble 20 entreprises dont Accor, Bolloré, Total et Optorg qui s'impliquent dans la lutte contre le VIH/Sida prioritairement en Afrique.

Les entreprises adhérentes ont décidé de donner un nouvel élan à cette association en nommant un Directeur du Développement et en créant, en 2006, avec la *Global business coalition* (GBC)⁽³⁾, « Partenaires contre le Sida, une initiative GBC/Sida-Entreprises ». Sa mission est de gérer un fonds d'appui de 3 millions d'euros -sur trois ans-, mis à disposition par l'Agence française du développement, pour fournir des services de conseil et de formation aux entreprises souhaitant initier ou renforcer des programmes locaux de lutte contre le VIH/Sida pour leurs salariés, leurs familles et les communautés environnantes.

(1) Unicef : Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

(2) Onusida : Programme commun des Nations Unies sur le VIH/Sida : p. 3 du rapport « Le point sur l'épidémie du Sida en 2006 », décembre 2006.

(3) GBC : La coalition mondiale des entreprises contre le sida est un réseau comme Sida-Entreprises dont la mission est de mobiliser les entreprises dans la lutte contre le sida dans les pays en développement.



Par ailleurs, Sida-Entreprises incite les entreprises à constituer des coalitions dans les pays où elles sont implantées afin d'organiser les échanges et évaluer les ressources disponibles dans le pays. Une Coalition du secteur privé contre le VIH/Sida (CSP) s'est ainsi mise en place au Mali en 2006. Elle rassemble aujourd'hui 13 entreprises actives qui ont pu faire financer à 90 % par la Banque mondiale le recrutement d'un coordinateur, les 10 % restants étant payés par les cotisations des entreprises membres de la CSP.

Enfin, Sida-Entreprises a créé une antenne au Maroc en avril 2006, grâce à l'implication des représentants locaux d'Accor, de Bgi (Castel), de CFAO, de Gras Savoye, de Lafarge, de Sanofi-Aventis et de Total. Afin de conserver le faible taux de prévalence du Maroc et d'éviter que la maladie ne progresse, il est prévu que les programmes démarrent rapidement.

CFAO mène également une action en faveur de la lutte contre le paludisme, une pandémie qui fait des ravages auprès de la population subsaharienne.

Dans la continuité des travaux réalisés au sein de Sida-Entreprises notamment avec Total et Sanofi Aventis, CFAO, via CFAO Solidarité, s'est impliqué dans la réalisation d'un « Guide pratique malaria ». Outil d'information et de sensibilisation, ce guide est une boîte à outils permettant à une entreprise de démarrer rapidement un plan d'actions pour lutter contre le paludisme. Initié en juillet 2005, il a vu le jour en novembre 2006 et a été distribué dans l'ensemble des pays concernés par le paludisme.

En complément de ces actions, certaines des marques du Groupe déploient également une politique de mécénat en faveur d'organismes œuvrant pour l'amélioration de la santé.

Gucci a participé à la lutte contre le VIH/Sida en soutenant l'*American foundation for AIDS research* (amfAR), Sidaction, la *Charity association - National society for the prevention of cruelty to children* (NSPCC) de Grande-Bretagne, et la branche française de l'association Care international.

En 2006, **Yves Saint Laurent** a mené de nombreuses actions de mécénat notamment au profit des femmes et des enfants. Aux États-Unis, la marque a aidé plus de 30 associations, notamment la *Fresh start women's foundation* (fondation qui aide les femmes à regagner leur pouvoir), la *Susan G. Komen breast cancer foundation* (Fondation contre le cancer du sein), et l'*Ovarian cancer research fund* (Fonds de recherche sur le cancer des ovaires). En France, la marque a soutenu Sidaction, l'Unicef, amfAR ainsi qu'une association d'aide aux enfants du Rwanda. En Grande-Bretagne, la marque a soutenu la Croix rouge britannique et la Fondation *Raïssa Gorbatchev*, consacrée aux enfants atteints de cancer. En Asie, Yves Saint Laurent a notamment apporté son aide à l'Association caritative pour les enfants de Taiwan et à l'Association caritative pour les enfants souffrant de malnutrition de Corée.

YSL Beauté, a, pour sa part, concentré ses actions en faveur des enfants victimes de maltraitance et des femmes atteintes de cancer en 2006. Partenaire depuis 14 ans de l'Enfant bleu, association de soins pour les enfants victimes de maltraitance physique, psychologique et sexuelle, la marque a fait des dons de produits pour aider à la collecte de fonds. Pour les femmes atteintes de cancer, YSL Beauté a soutenu l'*Ovarian cancer research fund* (Fonds de recherche sur le cancer des ovaires) et l'association *Cosmetic executive women* (CEW)

-qui crée des salons de beauté dans les hôpitaux où sont traités les malades du cancer- aux États-Unis, grâce à des dons de produits et à la participation à des soirées de charité.

Enfin, YSL Beauté apporte un soutien régulier à *Arcat Sida*, une association française consacrée au combat contre le VIH/Sida.

En 2006, et grâce à des dons de produits -vêtements et sacs-, **Balenciaga** a contribué à la collecte de fonds en faveur d'organismes œuvrant pour la lutte contre le VIH/Sida. La marque a également acheté de l'espace publicitaire dans le catalogue de la Croix rouge afin de soutenir ses actions dans le monde.

Sergio Rossi a, de son côté, apporté son aide aux femmes et aux enfants en organisant des soirées de ventes dont les recettes ont été versées au *Step up/women's network* de Los Angeles, aux États-Unis, à la *Costa mesa's toby's house* pour femmes célibataires enceintes et à la Fondation *Liya Kebede* qui lutte pour la réduction du taux de mortalité des enfants à travers le monde. Pendant le Festival de Cannes de 2006, la marque a également soutenu l'association amfAR en faisant don de précieuses pièces issues de ses collections et confectionnées à la main.

En 2006, **Bottega Veneta** a concentré ses actions notamment sur la santé et le bien-être. La marque a contribué à la collecte de fonds pour les Nouvelles recherches biomédicales (NRB) « Lutte Contre le Cancer » en Europe ainsi que pour la *Parkinson's disease foundation* (Fondation contre la maladie de parkinson), la *Foundation to conquer lung cancer* (Fondation Joan Scarangelo contre le cancer du poumon) et l'*Ovarian cancer research fund* (Fonds de recherche sur le cancer des ovaires) aux États-Unis. Bottega Veneta a également soutenu des hôpitaux américains grâce à des dons et des ventes de produits.

Boucheron a, de son côté, participé en 2006 à des événements organisés par des associations dédiées à la santé et au bien-être des femmes et des enfants telles que la Fondation pour l'enfance, Vaincre le Cancer, *Gala run for life*, l'association pour l'enfance malheureuse et *Cosmetic executive women* (CEW). En 2006, la marque était également partenaire de l'opération *Rebourn by Stiletto* en créant tout spécialement un pendentif « serpent » pour une vente aux enchères. Les recettes de cette vente ont été versées à Le Rire médecin, association française qui soutient des enfants atteints de longues maladies.

La vie dans la Cité

Les enseignes et les marques de PPR et SolidarCité œuvrent au quotidien au développement du tissu économique de leurs plus proches territoires.

En 2005, afin de mieux faire connaître les enjeux de la discrimination en entreprise, SolidarCité et le groupe PPR avaient fait appel à Yamina Benguigui pour réaliser le film « Les Défricheurs ». Après une large diffusion en interne dans les enseignes du pôle Distribution, SolidarCité a, en 2006, poursuivi la diffusion du film avec des projections en salle en partenariat avec la Ville de Paris et la Ville de Rouen (10 000 spectateurs) et également avec le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) lors de leurs conventions nationales. Par ailleurs, « Les Défricheurs » a ouvert le Festival du film d'entreprise du Creusot en juin 2006.

SolidarCité soutient également de nombreuses initiatives en faveur de la mixité sociale : l'association Ni putes ni soumises et sa Maison de la

mixité, dans le XX^e arrondissement de Paris ainsi que le journal Respect magazine qui se fait l'écho de la diversité sociale et culturelle de la France en favorisant les échanges et les passerelles entre les générations.

Fortement implanté dans le nord de la France, **Redcats** fait preuve d'une réelle capacité de mobilisation de ses collaborateurs. L'équipe SolidarCité a mis en place de nombreuses actions qui permettent de financer des projets au bénéfice d'associations locales. Ainsi, grâce à la création du centre de stockage « Espoir en stocks », SolidarCité Redcats récupère et stocke les dons en nature des enseignes de PPR tels que les sur-stocks de produits, les retours-clients ou les échantillons. Sur place, une cinquantaine de bénévoles réceptionne, trie et range les objets et les vêtements qui seront ensuite, soit distribués à des associations locales selon leurs besoins, soit revendus à très bas prix lors d'une kermesse. La « Kermesse de l'espoir » réunit ainsi chaque année 150 bénévoles et de nombreux salariés du Groupe pour une journée de braderie et d'animations. En 2006, 46 000 euros, après abondement de SolidarCité, ont été recueillis et reversés à onze associations.

Par ailleurs, les bénévoles de SolidarCité Redcats, toujours à l'écoute de leur environnement proche, ont organisé une journée de « Noël à la Redoute ». Grâce à une trentaine de bénévoles, 200 personnes issues de milieux défavorisés, ont été invitées à partager un déjeuner de Noël, en partenariat avec les centres d'action sociale de Watreloo et de Roubaix, dans le nord de la France. La visite du Père Noël et des animations ont complété la journée.

La **Fnac**, de son côté, a également tissé des liens avec les acteurs locaux. Ainsi, à l'occasion des fêtes de fin d'année, les magasins Fnac ont permis à des associations partenaires telles que le Secours populaire français (SPF) (47 %), les Restos du cœur (17 %), des associations ayant trait à la santé (11 %), des associations culturelles (11 %), les scouts (9 %) ou des associations pour l'enfance (4 %) de réaliser les paquets cadeaux. Ces partenariats se font souvent localement : 40 % des magasins ayant été sollicités directement par les associations. Sur l'ensemble des magasins français, 45 % ont évalué la somme collectée et pour lesquels elle s'élève à un total de 438 864 euros. Seuls deux magasins n'ont pas organisé de stand paquets cadeaux avec des associations.

Au siège de l'enseigne à Clichy, en banlieue parisienne, l'équipe SolidarCité a établi un partenariat avec la Mission locale de la ville afin d'aider des jeunes de moins de 26 ans en recherche d'emploi. Ainsi, une dizaine de collaborateurs les parrainent et les conseillent sur leur orientation professionnelle.

Conforama, leader français de l'ameublement et de l'équipement de la maison a, de son côté, renforcé son engagement envers les personnes les plus démunies en leur permettant d'accéder au confort.

Le 6 juin 2006, Conforama, SolidarCité et le Secours populaire français (SPF) ont signé une Convention de partenariat afin de contribuer au logement de familles en situation de précarité. Conforama a fourni gracieusement au Secours populaire des ensembles neufs d'équipement de la maison : 78 kits ont été distribués à plus de 430 familles et personnes démunies.

Généralement prévus pour des familles de quatre personnes, les kits sont modulables selon les besoins identifiés par le SPF : une table, quatre chaises, deux lits et matelas adultes, deux lits et matelas enfants, éléments de cuisine ou buffet, lave-linge, réfrigérateur, cuisinière, bureau enfant, micro-onde, aspirateur, luminaires...

En 2007, SolidarCité et Conforama souhaitent pérenniser ce partenariat en distribuant à nouveau 70 kits sur l'ensemble du territoire français.

La Fondation Télémaque

Depuis 2005, la Fondation Télémaque soutient et accompagne des collégiens, doués, motivés et à fort potentiel mais qui évoluent dans un environnement social qui compromet leurs chances de suivre des études à la hauteur de leurs mérites.

Le collégien, sélectionné sur des critères scolaires et sociaux, reçoit une bourse au mérite et est suivi par un référent scolaire et par un tuteur d'entreprise. Ce dernier, sur la base du volontariat, a pour rôle de guider l'élève, de lui faire profiter de ses réseaux, d'élargir son horizon et de lui apporter un soutien dans sa scolarité.

La Fondation Télémaque réunit aujourd'hui 10 entreprises : PPR, Axa, Darty, Schneider, Total, Rexel, Accor, Adecco, Air France et Stratégies & Corp. Les partenariats avec des établissements de l'Éducation nationale se sont également développés en 2006. A ce jour, 30 établissements sont partenaires. La Fondation accompagne au total 120 élèves (61 % de filles, 39 % de garçons) : 50 % en Ile de France, 31 % en Rhône Alpes, 14 % dans le Nord et 5 % sur le reste du territoire.

Initialement partenaire d'internats, la Fondation Télémaque s'est rapprochée, à la demande du Ministère de l'Éducation nationale, des collèges « Ambition Réussite » situés dans des quartiers de Zones d'éducation prioritaire (ZEP). A fin 2006, 47 % des élèves sont en internat et 53 % en collège « Ambition Réussite ».

PROGRESSER ENSEMBLE AVEC LES PARTENAIRES COMMERCIAUX ET LES PRESTATAIRES DU GROUPE

Le groupe PPR souhaite entretenir avec ses prestataires et ses partenaires commerciaux des relations durables. Pour cela, le Groupe s'est doté d'un cadre qui définit les engagements mutuels entre PPR et ses partenaires.

Sa démarche s'appuie sur la promotion, auprès d'eux, du respect des droits humains, sociaux et environnementaux et sur l'intégration de partenaires issus de l'économie sociale.



Les piliers de l'engagement de PPR vis-à-vis de ses partenaires

Le Groupe donne sa préférence à des partenariats de long terme, gages de continuité et de fiabilité. Ces relations partenariales durables reposent sur un ensemble de règles strictes énoncées notamment dans le Code de conduite des affaires de PPR et la Charte fournisseurs. L'engagement de PPR se manifeste également par son adhésion à l'Initiative clause sociale.

Le Code de conduite des affaires de PPR

Conçu par PPR et partagé par les enseignes depuis 2005, le Code de conduite des affaires du Groupe est basé sur les 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 » ; et
- ♦ la Convention des Nations-Unies sur les Droits de l'Enfant.

Les engagements de PPR envers ses partenaires commerciaux stipulent que « *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* ».

Dans ce code, PPR s'engage également 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. Il est accessible dans la rubrique « Engagements » du site www.ppr.com.

La Charte fournisseurs du groupe 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 et sur le respect des lois et réglementations sociales et environnementales qui garantissent :

- ♦ 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) ; et
- ♦ le respect des lois et réglementations sociales et environnementales.

L'adhésion et la signature d'un fournisseur à cette charte est un critère majeur de référencement ou de déférencement. 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.

Des engagements sectoriels pris par le Groupe

En complément de cette Charte fournisseurs, la structure d'achat indirect 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 depuis 2005, elle précise notamment les engagements de limitations de temps de travail des chauffeurs ou des critères environnementaux que les entreprises contractantes et leur sous-traitance doivent respecter. D'autre part, les appels d'offre 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, le Code de conduite des négociations électroniques, a été réalisé et envoyé aux responsables enchères des filiales françaises et étrangères pour être transmis aux fournisseurs participants à celles-ci.

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

PPR a toujours mené des audits sociaux auprès de ses fournisseurs. Cependant, soucieux d'inscrire cette politique dans une démarche de progrès, le Groupe a souhaité mutualiser ses connaissances en adhérant à l'ICS. L'Initiative clause sociale est une structure qui regroupe 14 des plus grands distributeurs français qui sont engagés à inciter leurs fournisseurs à respecter les principes universels des droits de l'Homme et la réglementation sociale locale dans leurs unités de production. La volonté d'améliorer la maîtrise du processus engagé a conduit les membres 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.

Les enseignes membres ont développé, en collaboration avec les cabinets d'audits référencés par l'ICS, un ensemble d'outils communs de référence : le Code de déontologie ICS, le manuel d'audit, le profil de l'usine, le questionnaire d'audit, les principes directeurs de l'audit, le plan d'actions correctives, la notification d'alerte. Ces outils, sont utilisés par les enseignes et les cabinets depuis 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 et salaires et avantages sociaux.

Le résultat des audits alimente une base de données coordonnée par l'ICS qui permet aux membres d'échanger les résultats des audits sociaux dans des conditions propres à garantir la confidentialité des données.



Promouvoir le respect des droits humains, sociaux et environnementaux auprès de nos fournisseurs

Au-delà de l'adoption d'un cadre de référence strict vis-à-vis de ses partenaires, PPR a développé une série d'outils opérationnels en vue de promouvoir le respect des droits humains, sociaux et environnementaux auprès de ses fournisseurs. Ainsi pour travailler avec PPR, les partenaires doivent formaliser leur adhésion et leur engagement au respect des principes fondamentaux énoncés dans le Code de conduite des affaires et les différentes chartes en signant ces documents.

Mais le Groupe entretient également des relations directes avec ses fournisseurs via ses bureaux d'achats et d'approvisionnements locaux et via ses différents audits sociaux.

Des bureaux d'achats et d'approvisionnements locaux

Pour s'assurer du respect des droits humains et sociaux de ses partenaires commerciaux, les enseignes du Groupe et PPR Purchasing (PPR-P), centrale d'achat du Groupe des produits blancs, bruns, gris et des consommables, sont présents sur les bassins internationaux de production.

À fin 2006, les enseignes de PPR disposaient d'un réseau de 14 bureaux d'achats ou de sourcing internationaux en Asie (Chine, Inde, Bangladesh, Vietnam...) et en Europe (France, Italie, Roumanie, Pologne...) ainsi qu'en Turquie et au Brésil.

Cette présence permanente des acheteurs du Groupe, en quasi-totalité originaires des pays où sont implantés ces bureaux, est essentielle pour le respect de la qualité des produits fournis et pour le respect de 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.

Le groupe PPR mène des évaluations internes et externes auprès de ses fournisseurs

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

Par ailleurs, les enseignes de PPR et PPR-P ainsi que les structures d'achats de chaque enseigne font réaliser des audits par des structures indépendantes au sein de leur parc de fournisseurs.

Le périmètre 2006 sur les audits sociaux comprend les audits menés par Redcats, IHTM, structure d'achat de Conforama, et PPR-P.

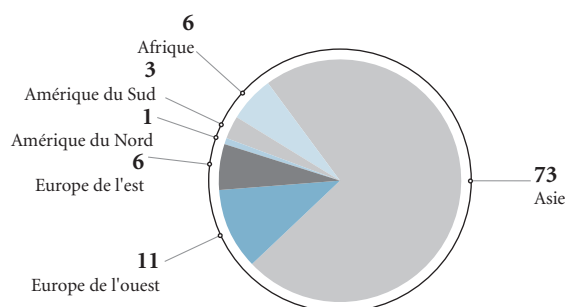
La répartition des audits reflète les zones géographiques d'achats et d'approvisionnement des enseignes du Groupe et sa volonté de réaliser des audits dans les pays où il existe une plus forte probabilité de détecter des non conformités au Code de conduite des affaires de PPR et à la Charte fournisseurs.

Sur le périmètre 2006, des 452 audits programmés initialement, 18 n'ont pas pu être effectués. Parmi ces 18 audits, deux ont été annulés en raison de la suspension de la relation commerciale avec le fournisseur et 16 ont été refusés : huit au Bangladesh en raison de la situation politique et civile très instable, et huit en Inde, Chine, Maroc, Portugal et Roumanie. La totalité des audits non effectués en 2006 a été reprogrammée pour l'année 2007.

En conséquence, les données détaillées ci-dessous se basent sur le nombre total d'audits réellement effectués par le Groupe, sur le périmètre donné, soit au total 434 audits sociaux.

Les audits 2006 ont été menés dans 36 pays, soit cinq de plus qu'en 2005, dont 73 % en Asie (dont notamment 177 audits en Chine et 61 en Inde), 17 % en Europe, 6 % en Afrique et 4 % en Amérique.

RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS EN 2006 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



Total : 434 audits



Résultats des audits sociaux de conformité

Les critères d'évaluation ont été modifiés en mai 2005, augmentant significativement le niveau d'exigence des fournisseurs. Suite aux audits, les fournisseurs reçoivent une note finale pouvant aller de A (excellent) à D (inacceptable). Comme en 2005, aucun des fournisseurs du Groupe n'a été jugé comme excellent (note A) en 2006. Cependant, 49 % des audits réalisés ont été jugés acceptables (note B), 29 % nécessitaient des améliorations (note C) et 22 % ont été jugés inacceptables (note D). Des plans d'actions correctives importants et immédiats ont été mis en œuvre à la suite des audits.

Des procédures sévères en cas de non-conformité majeure

En 2005, un nouveau système d'alerte avait été mis en place : l'*Alert Notification*. Ce système garantit qu'en cas de non conformité majeure, le manager responsable des audits sociaux dans chaque enseigne est prévenu au plus tard dans les 48 heures suivant la découverte de cette non-conformité. Les manquements critiques qui justifient l'envoi d'une alerte sont notamment : la présence physique d'enfants dans l'usine, le travail forcé avéré, le travail sans rémunération avéré, des preuves de mauvais traitements physiques ou de pratiques disciplinaires excessives ou l'existence d'un environnement de travail présentant un risque immédiat pour la santé et/ou la sécurité des travailleurs. Ainsi par exemple, IHTM a été alerté trois fois dont deux concernaient des problèmes de sécurité de l'usine.

Parallèlement, PPR se réserve le droit de déclencher une procédure de déréférencement du panel des fournisseurs du Groupe lorsque les engagements pris par le Groupe en matière de Responsabilité sociale et environnementale dans le Code de conduite des affaires et

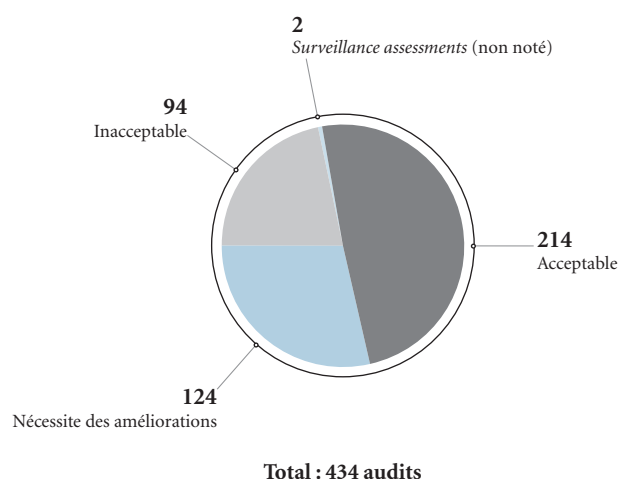
dans la Charte fournisseurs ne sont pas respectés. En 2006, Redcats a immédiatement déréféré un de ses fournisseurs chinois pour des raisons de non-conformité en matière de travail des enfants.

Les axes de progrès

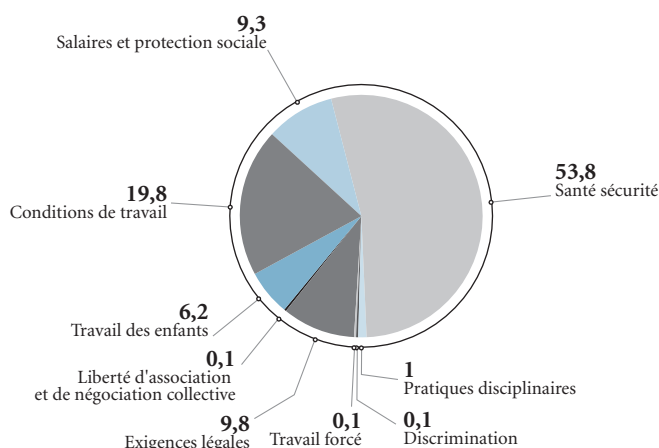
Les non conformités constatées dans l'analyse des audits concernent essentiellement l'hygiène et la sécurité avec 53,8 % des non conformités totales. Le non respect de la sécurité est identifié lorsque, par exemple, des issues de secours sont obstruées ou en nombre insuffisant, en absence ou insuffisance 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. Suivent, le non-respect des conditions de travail avec 19,8 % (pas de jour de repos hebdomadaire, heures supplémentaires excessives...) et les non conformités relatives au manque de documentation prouvant la conformité avec la législation avec 9,8 %, et aux salaires et protection sociale avec 9,3 % (non respect du salaire minimum, heures supplémentaires non payées ou inférieures au taux légal, absence de cotisations d'assurance ou de retraite légalement requises...).

Par ailleurs, en 2006, sept cas de suspicion de travail d'enfants ont été recensés. Ces suspicions peuvent être dues essentiellement au manque de documents prouvant l'âge des employés, l'absence de permis de travail gouvernemental ou parental, l'absence de certificat médical, la non restriction d'horaires pour les mineurs ou encore la non restriction des travailleurs en dessous de l'âge légal. Six cas se sont finalement révélés négatifs suite aux preuves apportées par les fournisseurs, mais un a été confirmé. Conformément au Code de conduite de PPR et à la Charte fournisseurs, ce fournisseur a été immédiatement déréféré par Redcats.

RÉSULTATS DES AUDITS RÉALISÉS EN 2006 (en nombre)



RÉPARTITION DES NON CONFORMITÉS PAR NATURE EN 2006 ¹ (en %)



¹ Répartition des non conformités selon la classification des huit sections de l'ICS.

La mise en œuvre des engagements du Groupe au niveau de ses fournisseurs

Quelle que soit l'origine géographique ou la taille de son fournisseur, PPR a le même niveau d'exigence avec tous ses fournisseurs : ils doivent respecter les conventions de l'OIT, le Code de conduite des affaires et les chartes sectorielles de PPR, le cas échéant, ainsi que les réglementations sociales et environnementales locales en vigueur.

Des partenaires certifiés

Au-delà de cet engagement, PPR souhaite initier un cercle vertueux aux côtés de ses partenaires commerciaux et ainsi progresser ensemble. Dans ce sens, le Groupe est de plus en plus attentif à l'inclusion de critères sociaux et environnementaux dans les prestations et les produits proposés au Groupe ainsi que dans la politique RSE propre de ses fournisseurs. Même si l'obtention d'une certification sociale ou environnementale ne constitue pas un critère de référencement, le Groupe privilégie, à prestations égales, des fournisseurs engagés sur ces questions et pouvant le justifier avec des documents fiables.

L'analyse de nos fournisseurs montre qu'en 2006 :

- 100 % des fournisseurs informatique détiennent ou sont en voie d'acquiescer une certification de type ISO. Parmi ces fournisseurs, 91 % possèdent au moins un site certifié ISO 14001 et 54,5 % un site certifié ISO 9001 ;
- en ce qui concerne le transport express, 100 % des fournisseurs de PPR ont au moins une certification de type ISO ;
- en ce qui concerne le transport aérien, 75 % des fournisseurs de PPR, possèdent au moins une certification de type ISO ;

- en ce qui concerne le transport routier, 43 % des fournisseurs de PPR, possèdent au moins une certification de type ISO ;
- en ce qui concerne le transport maritime, 39 % des armateurs de PPR, possèdent au moins une certification de type ISO ;
- en ce qui concerne le papier en Europe, 100 % des fournisseurs de PPR ont leurs sites de production certifiés ISO 14 001 et 76 % ont obtenu la certification européenne EMAS ⁽¹⁾.

Parallèlement et dans un souci de progrès et de cohérence avec sa propre démarche, le Groupe encourage la création de nouveaux partenariats avec des entreprises facilitant l'insertion par l'économie ainsi qu'avec des centres d'aide au travail.

L'insertion par l'économie

En cherchant à faciliter l'insertion sociale et professionnelle des personnes en grande difficulté, SolidarCité porte au plus haut les engagements de PPR. Ainsi, l'association œuvre pour que chômeurs de longue durée, jeunes de moins de 26 ans sans formation et sans emploi, personnes sans domicile fixe ou toute personne dans une situation de précarité puissent, avec un accompagnement personnalisé, retourner à l'emploi. En les accueillant lors de leur parcours d'insertion, les enseignes du Groupe leur permettent de réacquiescer les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à l'intégration dans l'entreprise.

En 2006, dans le cadre de cette démarche et dans la continuité du partenariat passé depuis 2003 entre le groupe PPR et Janus, du Groupe Vitamine T, Redcats a fait appel à des intérimaires pour un total de 50 900 heures, soit 29 équivalents temps-plein (ETP), pour des missions de manutentionnaire, préparateur d'articles, préparateur de commande, coffreur, cariste, etc.

(1) EMAS : Environmental management and audit schema, référentiel européen de management de l'environnement.



Enfin, SolidarCité fait appel à des structures d'insertion notamment pour les services à la personne, à la Redoute avec l'association Espoir qui effectue des travaux de repassage et de couture, ou Le Relais qui prépare des bouquets de fleurs.

La Fnac Logistique de son côté, emploie depuis 1998 à Massy une dizaine de travailleurs en insertion en sous-traitant à l'association Arès atelier l'exploitation de la chaîne de nettoyage de bacs d'expédition de livres, disques, et petits produits techniques. Depuis le début de ce partenariat, 10 personnes ont été embauchées en CDI.

En 2007, SolidarCité souhaite renforcer ses partenariats avec des structures d'insertion sur l'ensemble du territoire français pour permettre ainsi à un plus grand nombre d'exclus d'accéder à l'emploi.

La collaboration avec les centres d'aide au travail

Les ateliers protégés sont conçus comme de réelles unités de production qui procèdent de la logique de l'entreprise mais qui se distinguent en employant du personnel handicapé et du personnel valide (dans la limite de 20 % de l'effectif de l'entreprise). En s'inscrivant dans l'économie de marché, ces structures offrent des prestations d'un haut niveau de qualité dans des domaines d'activités spécifiques (sous-traitance, prestation de services, etc.).

Certaines enseignes de PPR ont fait le choix de travailler avec ce type de structures. Après une période de test dans son magasin de Bastille à Paris, la Fnac externalise depuis 2006 le nettoyage de ses gilets verts à un atelier protégé sur l'ensemble de ses magasins d'Ile de France. La généralisation de cette politique aux magasins localisés en province est en cours.

En 2006, de nouvelles familles d'achats ou prestations de services ont été confiées à ce secteur : travaux d'imprimerie pour le siège de PPR, activité de saisie des bons cadeaux sans commande du pôle Senior de Redcats, etc.

Accompagner les clients du Groupe en acteurs responsables

Acteur majeur de la distribution, le Groupe met ses clients au cœur de sa stratégie. Pour cela, le Groupe s'assure que ses produits soient sûrs et de qualité. Aujourd'hui, le nombre de consommateurs en attente de produits plus respectueux de l'environnement et issus du commerce équitable évoluant, le Groupe travaille aussi à développer des produits et des services innovants intégrant des critères de développement durable.

LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS RESPONSABLES

Dans le cadre de leur politique de développement durable, les enseignes du Groupe développent des produits intégrant des critères liés au développement durable. Cette politique repose entre autres sur la promotion d'articles issus du commerce équitable, sur le soutien à la filière de coton biologique et sur le développement de l'éco-conception.

La promotion du commerce équitable et du coton biologique

D'abord cantonné aux domaines de l'alimentaire et de l'artisanat, le commerce équitable a aujourd'hui gagné l'univers de la mode. Plusieurs marques du groupe PPR se sont engagées depuis quelques années à proposer à leurs clients des articles issus du commerce équitable.

La Redoute signe un partenariat avec Max Havelaar

La Redoute, consciente qu'il est possible d'améliorer les conditions de vie des producteurs les plus défavorisés, s'est engagée depuis 3 années avec Max Havelaar à promouvoir la mode éthique auprès de ses clients. Une gamme de 12 références de T-shirts labellisés a d'abord été proposée dans le catalogue automne-hiver 2005/2006 de La Redoute en provenance du Mali, du Sénégal, du Burkina-Faso et du Cameroun.

Sur 750 tonnes de coton produits dans ces pays africains, 82 tonnes ont été directement vendues par La Redoute au cours de la saison automne-hiver 2005/2006, soit 12 % de la production « coton équitable » labellisée par Max Havelaar.

En 2006, la marque a diversifié sa gamme en proposant du linge de lit en plus d'une collection de prêt-à-porter. Ces efforts constants ont été récompensés et elle prévoit d' étoffer encore davantage sa collection en coton équitable en 2007.

À travers ce partenariat, Redcats contribue à développer en Afrique une nouvelle filière de coton équitable pour les produits textiles. Le

label Max Havelaar garantit aux 3 000 petits producteurs concernés un prix minimum, de 20 à 30 % supérieur au prix international du marché, et une prime de développement versée aux groupements de producteurs.

PPR soutient la mode éthique

Dans le cadre du développement de sa nouvelle gamme de produits issus du commerce équitable, PPR est partenaire depuis trois ans de l'Ethical Fashion Show. Ce salon, qui réunit les différents acteurs de la mode éthique, est l'occasion pour le Groupe d'accompagner les créateurs dans leur aventure d'entrepreneurs responsables et de promouvoir les produits intégrant des critères environnementaux et sociaux.

Pour la première fois en 2006, La Redoute s'est associée à ce partenariat. Ainsi, la marque a décerné des prix spéciaux « Entreprendre la mode éthique avec La Redoute » à Jérôme Schatzman, fondateur de la marque de vêtements « Tudo Bom ? » et à Judith Condor-Vidal, créatrice, deux acteurs innovants dans le milieu du commerce équitable. Ce prix offre au fondateur de « Tudo Bom ? » la possibilité de créer et de vendre, aux 13 millions de clients de la marque en France et à l'étranger, un produit exclusif distribué sous son nom sur le catalogue et sur le site web de La Redoute pendant la saison automne-hiver 2007/2008. En raison de la faible capacité de production de Judith Condor-Vidal, la Redoute a choisi de travailler avec la créatrice sur des éditions limitées distribuées sur son site web lors d'opérations spécifiques.

À travers cette opération, la Redoute poursuit et affirme son rôle de passerelle entre créateurs et grand public et renforce ainsi son engagement en faveur du commerce équitable.

Somewhere, Vertbaudet et le coton biologique

En 2006, la marque **Somewhere** renouvelle sa ligne de vêtements BIO, pour *Believe in origins*, réalisés à partir de coton biologique. De 10 à 15 produits labellisés, pour femme et homme, ont été mis en vente aux saisons printemps-été et automne-hiver. Le coton utilisé est certifié par le label indépendant néerlandais *Skal international*, qui garantit



l'absence de pesticides ou de traitement chimique lors de la fabrication du coton et l'utilisation de teintures sans métaux lourds.

La marque pour enfants et futures mamans **Vertbaudet**, a, quant à elle, inauguré dans sa collection printemps-été 2006, une gamme en coton biologique pour bébés. Baptisée « BB Bio », cette nouvelle ligne rassemble 10 vêtements en coton, teintés au moyen de teintures biologiques. Le coton utilisé par Vertbaudet est cultivé à la main, garanti sans engrais (sauf compost) ni pesticide, et certifié par le label indépendant néerlandais *Skal international*.

L'éco-conception, démarche innovante développée par Conforama

Concilier « discount », éthique sociale et performances environnementales, un défi relevé par Conforama

L'éco-conception consiste à intégrer l'environnement dès la phase de conception des produits. De ce fait, cette démarche repose sur une approche globale et multicritère de l'environnement et est fondée sur la prise en compte de toutes les étapes du cycle de vie des produits.

Dans le cadre de sa stratégie de développement durable, Conforama a entamé depuis 2005 une démarche d'éco-conception visant à réduire l'impact sur l'environnement des produits qu'elle commercialise. Pour cela, elle a initié un projet en partenariat avec l'ADEME et Electrolux autour de la sélection de huit appareils d'électroménagers économes en énergie, en eau et valorisables. Face au succès de l'opération,

Conforama a souhaité aller plus loin en élargissant sa démarche d'éco-conception à sa gamme de produits meubles. L'enseigne commercialisera ainsi une chambre pour bébé modulaire (dite évolutive) qui permettra deux aménagements distincts en fonction de l'âge de l'enfant.

Pour mener ce projet, Conforama a travaillé en 2006 avec son principal fournisseur de chambres d'enfant, le Centre technique du bois et de l'ameublement (CTBA), un cabinet de conseil et l'ADEME afin d'être en mesure de commercialiser la chambre durant le second semestre 2007.

La première expérience menée en partenariat avec Electrolux a montré que la formation des responsables achats et des chefs de produits était indispensable. Les produits éco-conçus sont souvent à des prix équivalents à ceux des produits dits « classiques ». Des argumentaires de vente ont donc été diffusés auprès des responsables achats et des chefs de produits pour expliciter, au-delà du seul prix de vente, le coût global du produit incluant les économies liées à la phase d'utilisation (énergie, eau) ; économies auxquelles les clients sont de plus en plus sensibles.

Conscient de l'importance de cette étape, Conforama a destiné la moitié du budget de ce projet à la formation de 25 acheteurs et chefs de produits ainsi qu'à la sensibilisation du personnel en magasin. Au global, ce sont environ 7 000 collaborateurs sensibilisés en France.

Au-delà de la formation des collaborateurs, des outils de communication sont prévus à destination du grand public. Une autre part importante du budget est en effet dédiée à la réalisation de 10 000 leaflets en papier recyclé.

DES CLIENTS RESPONSABLES ET SOLIDAIRES

PPR s'est donné pour objectif de donner à ses clients les moyens d'agir en faveur de projets sociaux et environnementaux. Le Groupe développe ainsi des opérations de produit-partage avec notamment le monde associatif et généralise la collecte de produits usagés dans ses magasins.

Le développement d'offres de produits partage

Redcats en faveur des plus démunis

Depuis plusieurs années, **La Redoute** offre des produits partage dont la mascotte reste l'ours Baptiste. Habillé par la marque Cacharel en 2006, l'ours Baptiste a été accompagné d'un sac au printemps-été et d'un collier à l'automne-hiver. Pour tout achat d'un de ces produits partage, La Redoute reverse 10 euros à l'association SOS Villages d'Enfants.

Daxon, marque du pôle Senior de Redcats, a poursuivi ses actions de solidarité entamées en 2005. Pour son catalogue automne/hiver

2006, la marque a choisi de s'associer à l'association ASMAE, fondée par Sœur Emmanuelle. Ainsi, pour tout achat d'un article présenté par la comédienne Macha Méril, trois euros ont été reversés par Daxon à ASMAE. Les fonds recueillis ont permis d'accompagner un programme aux Philippines destiné à faciliter l'accès aux soins et à l'éducation des enfants.

Vertbaudet, de son côté, a lancé à l'automne/hiver 2005-2006 un concours intitulé « Graines de Designers » récompensant les six projets d'enfants les plus originaux. Fabriqués ensuite par Vertbaudet et mis en vente dans le catalogue et sur le site web de la marque, l'intégralité des bénéfices de la vente de ces six produits a été reversée à l'association ABC D'ailleurs pour le financement de la construction d'une école au Mali. Par ailleurs, durant l'année 2006, la marque a également invité Isabelle Adjani à dessiner une collection privée pour enfants. L'actrice s'était engagée à reverser 50 % des bénéfices obtenus avec la vente de cette collection au profit de l'hôpital Necker – Enfants malades de Paris en France.

La Fnac en faveur de grandes causes

La Fnac s'est engagée depuis 2003 dans la lutte contre l'illettrisme et l'accès à la culture. Dans ce cadre, l'enseigne est partenaire depuis 2003 de l'Association pour favoriser une école efficace (APFEE) et de l'Association de la fondation pour la ville (AFEV), qui mettent en place des actions de prévention de l'illettrisme chez les jeunes scolarisés, pour rendre la culture accessible à tous les publics. En 2006, l'enseigne a manifesté son engagement à travers la reconduction de l'opération de la vente de deux produits partagés dans l'ensemble des magasins Fnac (le CD « On aime, On aide » enregistré en 2006 par Cali et les « figurines de Noël ») qui a permis à l'enseigne de reverser aux deux associations partenaires les 100 000 euros récoltés.

En novembre 2006, un coffret DVD de cinq films engagés, intitulé « Gardons les yeux ouverts », a été mis en vente à la Fnac au profit de la Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (FIDH). Ce coffret, uniquement disponible à la Fnac et vendu au prix de 49,99 €, propose des films militants qui soutiennent les droits de l'Homme : « La controverse de Valladolid », « Le cauchemar de Darwin », « Mémoire d'un Saccage », « No man's land » et « S21 ». Des 1 500 coffrets mis en vente, 1 300 environ ont déjà été vendus fin 2006, permettant de collecter environ 20 000 euros qui seront intégralement reversés à la FIDH pour soutenir ses actions à travers le monde.

Parallèlement, l'enseigne poursuit son partenariat avec Reporters sans frontières (RSF), association engagée pour la liberté d'expression dans le monde. Les albums « 100 photos de foot pour la liberté de la presse » et « 100 photos de stars pour la liberté de la presse », édités respectivement avec l'Agence France Presse et les studios Harcourt, ont été proposés à la vente dans tous les magasins Fnac. En 2006, l'enseigne a décidé d'accompagner la sortie des deux albums en leur ouvrant onze de ses galeries photo du 5 juin au 10 juillet. L'intégralité des bénéfices des près de 18 000 albums vendus a été reversée à RSF, soit environ 90 000 euros.

La promotion d'une prise de conscience solidaire

La Fnac, où le geste écologique devient un geste de solidarité, a mis en place depuis 2005 des points de collecte en vue de récupérer les produits usagés que ses clients auraient pu acheter dans ses magasins. Cette politique s'inscrit dans la démarche de responsabilité sociale et environnementale de l'enseigne, convaincue qu'en tant que distributeur elle se doit de faciliter la fin de vie des produits qu'elle commercialise.

L'engagement de la Fnac a dépassé le domaine environnemental en associant à ce projet une entreprise de réinsertion sociale pour la valorisation et le traitement desdits produits.

La collecte des cartouches d'encre usagées

Depuis juin 2005, la Fnac s'est engagée à collecter les cartouches d'encres usagées dans tous ses magasins en France à l'exception de la région Sud et Rhône/Alpes dans le but de favoriser la filière du réemploi. Les clients peuvent ainsi déposer leurs cartouches vides dans les bornes de récupération installées en magasin.

Dans le cadre de ce projet, la Fnac a souhaité s'associer aux Ateliers du Bocage, entreprise d'insertion liée à Emmaüs France qui collecte et traite les cartouches d'impressions usagées. En 2006, près de 70 000 cartouches usagées ont été récupérées, soit quatre tonnes. En déposant leur cartouche dans les magasins Fnac, les clients apprennent par l'intermédiaire des informations mentionnées sur les bornes de collecte qu'ils participent au développement de l'économie sociale et solidaire puisque le recyclage de ces déchets est assuré par des personnes en difficulté. Les Ateliers du Bocage font aujourd'hui travailler 170 salariés dont 25 personnes handicapées.

La collecte de téléphones portables usagés

Durant la semaine du développement durable en juin 2006, la Fnac a annoncé la signature d'un nouveau partenariat avec Les Ateliers du Bocage/Emmaüs, visant la collecte de téléphones portables usagés destinée aux particuliers.

L'enseigne a ainsi placé dans ses magasins des bornes de récupération où les clients peuvent venir déposer leurs vieux appareils. Les téléphones usagés sont alors collectés, triés et testés par les salariés en réinsertion des Ateliers du Bocage et de Tiem, autre entreprise d'insertion. Si ces téléphones sont en état de fonctionnement, ils seront remis sur le marché de l'occasion par Emmaüs, permettant leur usage aux plus démunis. Autrement, ils seront dirigés, dans le respect de la réglementation sur les déchets électriques et électroniques, vers des filières agréées de valorisation des matières spécialisées.

Ainsi, depuis le 2^e trimestre 2006, sur environ 3 000 téléphones récupérés dans tous les magasins Fnac de France, 45,4 % ont été réemployés.

En prolongeant la durée de vie des produits récupérés, la Fnac, les Ateliers du Bocage, Emmaüs, et les clients de l'enseigne participent ensemble à la préservation de l'environnement et à la réinsertion de personnes en difficulté.



Réduire l'empreinte environnementale du Groupe

Le groupe PPR, dont les métiers de distribution ne présentent pas de risques industriels majeurs pour l'environnement, travaille cependant à réduire son empreinte environnementale partout où ses activités peuvent avoir un impact réel sur les écosystèmes, la consommation d'énergie et de matières premières ou le changement climatique avec notamment les émissions de CO₂.

Depuis 2004, PPR s'est doté d'un outil de reporting évolutif, composé d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, qui couvrent le spectre de ses activités et permet à différents niveaux de consolidation de suivre et présenter ses performances environnementales et les marges de progrès restantes permettant de définir des plans d'actions prioritaires.

Ce reporting se structure autour de quatre thèmes principaux :

♦ le management de l'environnement

Cet axe présente la manière dont la gestion environnementale est organisée en interne dans chaque enseigne et de manière transversale dans le Groupe : les moyens mis en œuvre pour former et sensibiliser les salariés, les démarches d'évaluation ou de certification, les démarches transversales de prise en compte des impacts environnementaux ;

♦ la politique transport et énergie

Les indicateurs de cette partie mesurent l'impact du Groupe sur le changement climatique à travers l'émission des gaz à effet de serre et plus spécifiquement de CO₂, même si la mesure reste extrêmement

difficile et encore partielle pour un groupe aussi décentralisé et étendu que PPR. Outre ces indicateurs quantitatifs sont présentées les actions engagées par les enseignes pour améliorer leur efficacité logistique et donc énergétique de leurs activités ;

♦ l'optimisation des matières premières

Dans le périmètre du reporting environnemental, PPR est concerné sur un nombre restreint d'activités par l'optimisation de l'utilisation de matières premières. Cependant, les consommations d'emballages et de papier pour l'élaboration de catalogues, ainsi que les activités industrielles d'YSL Beauté en particulier, nécessitent le suivi de ses consommations (papier, emballages, métaux...) et la publication des informations sur les consommations d'eau et de matières premières du Groupe ; et

♦ la gestion des déchets

Les activités du groupe engendrent peu de déchets dangereux ; néanmoins, PPR a mis en place un reporting détaillé sur les déchets de ses filiales, notamment dans le cadre de la réglementation DEEE, dont la filière de collecte est opérationnelle depuis le 15 novembre 2006.

LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

L'adoption d'une nouvelle plate-forme de reporting en 2006

Le reporting environnemental du groupe PPR se place dans une perspective réaliste d'amélioration continue. L'objectif depuis 2003 est de disposer d'indicateurs environnementaux pertinents, fiables et opérationnels sur le périmètre international du Groupe.

Après s'être doté en 2004 d'une structure de reporting permettant d'avoir une visibilité concrète et réelle des impacts environnementaux du Groupe, l'enjeu principal en 2005 avait été la fiabilisation des informations, l'élargissement du périmètre des données et la mise en place de fiches de reporting pour les données qualitatives. L'année 2006 s'inscrit dans la continuité de ces deux années puisque le Groupe a continué ses efforts pour fiabiliser la remontée des informations et le calcul des indicateurs environnementaux et pour définir des indicateurs représentatifs des enjeux de chaque enseigne.

Pour cela, PPR a fait évoluer son outil de reporting vers une nouvelle plate-forme qui reste une solution souple, évolutive et pérenne. La nouvelle version de l'outil se caractérise par la possibilité de lancer des « campagnes » de reporting ciblées, ce qui permet leur personnalisation. La mise en place de cette nouvelle version a nécessité un long travail de préparation en amont puisqu'il a fallu attribuer à chaque enseigne les seuls indicateurs pertinents en fonction de son activité. A titre d'exemple, les indicateurs relatifs à la consommation de matières premières industrielles n'ont été mis à la disposition, cette année, que d'YSL Beauté et de CFAO, seules enseignes concernées par ces problématiques.

Parallèlement, le nouvel outil permet de revoir les méthodes de saisie des enseignes. Une attention a ainsi été portée à l'homogénéisation du processus pour que chaque enseigne saisisse au même niveau les indicateurs ; l'objectif étant de faciliter ainsi la consolidation des données.

Cette évolution a nécessité la réorganisation des niveaux de saisie. Quatre niveaux de saisie organisationnels et de consolidation ont été définis : le site (niveau 4), la *business unit* (niveau 3), l'enseigne (niveau 2) et le groupe PPR (niveau 1).

Parallèlement, une consolidation géographique reste disponible selon les niveaux Groupe PPR, continent, pays et sites.

Le basculement vers cette plateforme s'inscrit dans la volonté d'établir une arborescence qui se rapproche de celle du reporting social afin d'être en mesure, sur le moyen terme, de croiser ces différents types d'indicateurs.

Un reporting en évolution

Du fait de l'organisation très fortement décentralisée du Groupe, de son implantation dans 74 pays, et de la variété des activités de ses enseignes, la réalisation du reporting environnemental de PPR est chaque année un exercice délicat et complexe.

Si en 2006 ce sont les mêmes enseignes qui étaient concernées en 2005 (YSL Beauté et toutes les entités du pôle Distribution), le périmètre du reporting environnemental 2006 s'est cependant élargi en raison de trois facteurs :

- l'intégration dans le périmètre du reporting d'un certain nombre de sites étrangers jusqu'à maintenant absents (par exemple : Fnac Belgique, Brésil ou Espagne) ;
- l'augmentation du nombre de sites ayant répondu à un nombre d'indicateurs supérieur au nombre renseigné en 2005. En effet, un site, qui ne donne pas d'informations précises sur un indicateur, se voit systématiquement exclu du périmètre du reporting de cet indicateur sauf si les données sont extrapolables ⁽¹⁾. Or, certains sites présents dans les campagnes de reporting des années précédentes ont répondu en 2006 pour la première fois à des indicateurs qu'elles avaient laissés sans réponse les années précédentes, accroissant ainsi « l'assiette » du reporting ; et
- une connaissance « technique » accrue chaque année du contenu même de chaque indicateur qui améliore la prise en compte de l'ensemble des facteurs qui concourent à la production de l'indicateur : c'est par exemple la prise en compte de l'ensemble du papier de bureau consommé en 2006 par certaines enseignes et non uniquement la collecte des données liées à la consommation de papier A4.

Cet élargissement du périmètre rend la comparabilité des données avec les exercices précédents extrêmement difficile, voire le plus souvent impossible. Certains indicateurs sont en forte évolution, non en raison d'une évolution des consommations ou des productions mais en raison de l'évolution des données collectées, que ce soit sur le périmètre géographique lui-même ou sur les éléments constitutifs de l'indicateur considéré.

Cependant, les sites répondant de plus en plus et de mieux en mieux à leurs indicateurs et le nombre de sites concernés s'accroissant chaque année, la fiabilisation générale du reporting environnemental

s'améliore elle aussi année après année et devrait, à terme, permettre de suivre et de présenter de réelles évolutions et tendances sur des périmètres stabilisés.

Malgré ces difficultés, chaque fois qu'il a été possible de comparer les exercices 2005 et 2006 sur un périmètre identique, ces rapprochements ont été effectués.

Le périmètre par enseigne

YSL Beauté

Les entités représentées dans le reporting 2006 sont le site industriel de Lassigny et le siège social d'YSL Beauté.

Fnac

L'ensemble de l'enseigne est présente dans le reporting 2006 : en France (Fnac France : siège, magasins, service après-vente et entrepôts) ; à l'étranger : Fnac Suisse, Fnac Italie, Fnac Belgique, Fnac Portugal, Fnac Brésil, Fnac Espagne ; les filiales (Éveil & Jeux, Fnac.com, Surcouf, SFL et les sièges, les services après-vente et les entrepôts correspondants).

Redcats

Les filiales représentées dans le reporting 2006 sont : Redoute (La Redoute, la Maison de Valérie, les Aubaines, SOGEP et DIAM ; Redcats Enseignes Spécialisées Senior (Movitex) ; Redcats Enseignes Spécialisées Enfant-Famille (Cyrillus, Somewhere, Vertbaudet) ; Redcats Nordic ; Redcats USA et Redcats UK. Redcats Asia n'est pas inclus dans le périmètre.

CEAO

Pour cette enseigne, les fonctions transverses (sièges sociaux) de l'enseigne et ses quatre *business units* (Automotive, Eurapharma, Industries & Trading et Technologies) ont participé au reporting. Six pays sont concernés (France – métropolitaine et DOM-TOM –, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Maroc et Kenya).

Conforama

L'ensemble de l'enseigne est présente dans le reporting 2006 : Conforama France (siège, magasins et entrepôts), Conforama Espagne, Conforama Italie, Conforama Portugal, Conforama Suisse, Conforama Pologne, Conforama Croatie ; la centrale d'achat IHTM, et Cogedem.

Sur ce périmètre de reporting, il est précisé dans la suite du document, indicateur par indicateur, la représentativité des informations présentées, en pourcentage du chiffre d'affaires ⁽²⁾ des entités et/ou de leur surface (m²) lorsque les sites ayant participé à la constitution de l'indicateur n'ont pas d'activité commerciale et donc pas de chiffre d'affaires (par exemple les entrepôts).

(1) Concernant le reporting 2006, certaines consommations manquantes de deux magasins Fnac et de cinq magasins Conforama ont été extrapolées en 2006 grâce à une moyenne pondérée par la surface des consommations des autres magasins de la même enseigne.

(2) Chiffre d'affaires avant consolidation.



Les indicateurs performants et révélateurs des enjeux environnementaux du Groupe

Les indicateurs du reporting doivent être représentatifs des enjeux environnementaux de chacune des enseignes. Huit thèmes ont été élaborés en 2004 par le groupe de travail inter-enseignes du réseau environnement, dont cinq thématiques comprenant des indicateurs quantitatifs (consommation de matières premières, transports, production de déchets, consommation d'énergie et consommation d'eau) et deux thématiques transversales composées d'indicateurs qualitatifs (politique produits et management de l'environnement et gestion des risques). Un 8^e thème regroupe des données générales (superficie, chiffres d'affaires, etc.)

Même si certains indicateurs retenus peuvent apparaître comme des leviers de progrès mineurs au regard des économies réalisables ou de l'impact d'autres activités industrielles, l'approche adoptée vise d'abord à connaître l'impact environnemental du groupe PPR et n'exclut a priori aucun enjeu.

Une organisation propre à chaque enseigne et une communauté inter-enseignes pour piloter le management de l'environnement

Chaque enseigne possède un manager dédié aux questions de Responsabilité sociale et environnementale. Il a la responsabilité du déploiement de la démarche RSE du Groupe et de la mise en œuvre des actions environnementales et sociales spécifiques aux activités de son enseigne.

Soucieux de rendre leur mission toujours plus efficace, le Groupe a instauré des dispositifs pour optimiser la gestion des risques spécifiques à l'environnement. Ainsi, même les enseignes dont l'activité ne représente pas un risque identifié comme majeur pour l'environnement, possèdent systématiquement un correspondant clairement identifié et spécifiquement chargé des questions environnementales.

Ces correspondants se réunissent régulièrement afin de partager et de mutualiser les bonnes pratiques développées dans les enseignes du Groupe. Au-delà de l'échange d'expériences, ces réunions permettent de définir les plans d'actions qui répondent aussi bien aux enjeux transversaux du Groupe qu'à ceux des enseignes concernées. Le réseau et le comité de pilotage opérationnel dédié, travaillant sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), a ainsi permis de répondre de manière efficace au décret d'application de la directive européenne exigeant la mise en place d'une filière de valorisation de ce type de déchets et à rendre chaque enseigne concernée opérationnellement prête pour le démarrage de la filière le 15 novembre 2006.

Des actions d'information, de sensibilisation et de formation des collaborateurs

La démarche RSE est une démarche transversale au groupe PPR. Ainsi, de nombreuses initiatives et actions sont prises, que ce soit au

niveau du Groupe ou au niveau de chaque enseigne, pour accroître la prise de conscience des collaborateurs et leur connaissance des enjeux environnementaux et de l'importance de modifier certaines de leurs pratiques.

Ainsi en 2006, PPR a, au niveau Groupe, réalisé un support synthétique de communication, *leaflet* de sensibilisation générale des collaborateurs au développement durable et plus spécifiquement aux enjeux environnementaux, en attirant plus particulièrement l'attention sur les actions mises en œuvre par le Groupe pour limiter son empreinte environnementale. A titre d'exemple, le chapitre consacré aux ressources naturelles menacées mettait en avant la réponse de PPR en matière d'optimisation des consommations de matières premières, particulièrement sur l'utilisation du papier. Ce *leaflet* a été réalisé en 3 000 exemplaires, distribués aux collaborateurs des sièges de PPR, Redcats, Fnac, Conforama et CFAO. Cette dernière a également envoyé le support aux directeurs des agences à l'étranger.

Au siège de PPR, un groupe de travail composé d'une vingtaine de cadres et d'employés volontaires a réfléchi aux différentes façons de limiter la consommation des ressources. Les plans d'actions définis par le groupe de travail seront mis en œuvre courant 2007.

Dans les enseignes, des actions de sensibilisation ont également été menées. Par exemple, une équipe de 12 personnes a été formée aux exigences de qualité environnementale du Groupe dans plusieurs filiales de CFAO au Kenya.

La Direction du Développement durable de Conforama a profité de la semaine du développement durable (du 29 mai au 4 juin 2006) pour mener une opération de sensibilisation au siège de l'enseigne. Organisée autour d'une exposition, de panneaux et d'une conférence suivie de questions-réponses, l'opération s'est appuyée sur les actions que l'enseigne mène en matière de RSE pour montrer les dimensions et les enjeux que recouvre la notion de responsabilité sociale et environnementale.

Suite au succès de cette conférence, une deuxième session a été organisée, et des événements similaires auront lieu en 2007.

Le groupe PPR déploie également sa prise en compte de l'environnement dans la relation avec ses fournisseurs. Ainsi, CFAO prévoit d'intégrer la gestion environnementale dans ses contrats avec certains fournisseurs. La Redoute, quant à elle, a mis en place un nouveau formulaire d'audit de ses fournisseurs incluant des critères environnementaux sur les processus de fabrication.

Dans la même optique, YSL Beauté a pour stratégie de sélectionner des fournisseurs engagés dans la protection de l'environnement.

Enfin, plusieurs enseignes ont sensibilisé leurs salariés à la réduction de la consommation de papier en interne : la Fnac au Brésil, Redcats USA et Redcats Nordic, ou encore CFAO au Maroc. Les collaborateurs de ces entités ont été par exemple invités à utiliser du papier recto - verso pour les impressions. Fnac Suisse utilise également du papier recyclé en interne.

En interne, les consommations diminuent donc, comme l'atteste l'exemple de La Redoute, dont les consommations d'enveloppes ont diminué de 40 % et celles de papier A3 de 57 % par rapport à 2005.

Les démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement : l'exemple d'YSL Beauté.

YSL Beauté a entamé depuis plusieurs années une démarche de management environnemental, qui s'est concrétisé en décembre 2006 par l'obtention d'une triple certification, dont la certification ISO 14001 relative à l'environnement.

Chaque année, les orientations sont revues et des objectifs chiffrés et partagés sont fixés et déclinés en plans d'actions. En 2006, les axes prioritaires de progrès identifiés par YSL Beauté portaient sur la diminution des rejets dans l'eau, sur l'économie de ressources naturelles et sur l'optimisation de la gestion des déchets et de leur réduction à la source. Sur ce dernier point par exemple, l'enseigne s'est fixé comme objectif un taux de 98 % des déchets, dont 70 % de valorisation matière.

Par ailleurs dans le cadre du déploiement de sa politique, l'enseigne a formé l'ensemble de ses collaborateurs aux enjeux et objectifs environnementaux, à la démarche de certification ISO 14001, et a mis en place une campagne mensuelle de communication interne sur les thèmes suivants :

- tri sélectif des déchets,
- économies d'énergie,
- réduction des consommations d'eau, et
- maîtrise des flux polluants dans les rejets des eaux usées.

Chaque sujet environnemental spécifique comme l'amiante ou les produits chimiques utilisés fait l'objet de documents dédiés et d'actions spécifiques si nécessaire.

Enfin, YSL Beauté intègre également l'aspect environnemental lors de la conception des nouveaux bâtiments. Les aspects étudiés concernent en particulier l'optimisation des performances énergétiques des systèmes de chauffage et de conditionnement d'air.

LA POLITIQUE TRANSPORT ET ÉNERGIE

La consommation d'énergie est un indicateur suivi de près chez PPR, car il s'agit d'une part d'une charge importante pour les magasins, et d'autre part d'un indicateur environnemental majeur. De même,

la logistique et le transport constituent un enjeu environnemental important pour le Groupe par leurs émissions de gaz à effet de serre.

Consommations d'énergie et émissions de CO₂ associées

Sur le périmètre 2006, la représentativité des indicateurs considérés pour les consommations d'énergie est la suivante :

ÉNERGIE	Conforama	Fnac	CFAO	YSL Beauté	Redcats
Consommation d'électricité					
en % du CA considéré	100 %	100 %	100 %		100 %
en % de la surface considérée	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Consommation de gaz naturel					
en % du CA considéré	100 %	85 %	100 %		100 %
en % de la surface considérée	100 %	70 %	100 %	100 %	100 %
Consommation de fioul					
en % du CA considéré	100 %	97 %	100 %		100 %
en % de la surface considérée	100 %	98 %	100 %	100 %	100 %
Consommation de vapeur					
en % du CA considéré	100 %	100 %	100 %		100 %
en % de la surface considérée	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %



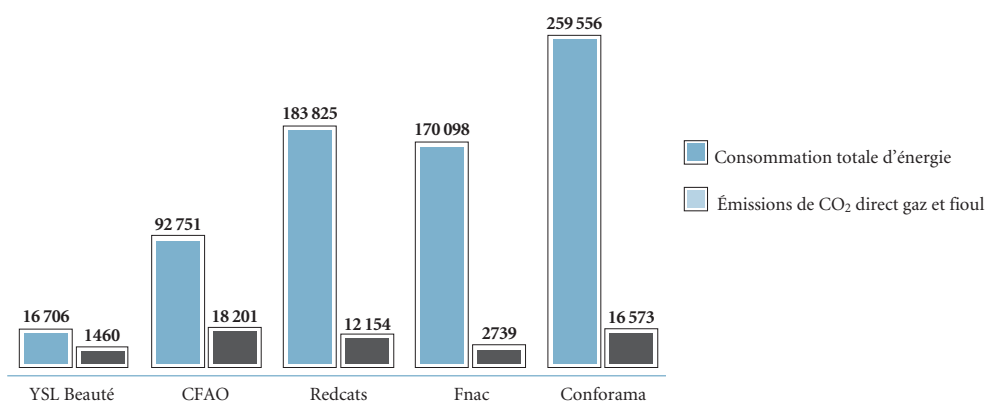
Une répartition des flux énergétiques stabilisée

Sur le périmètre considéré, la consommation totale d'énergie du groupe PPR s'est élevée en 2006 à 722 936 MWh, soit une émission directe calculée de 51 127 tonnes d'équivalent CO₂ liées à la consommation de fioul et de gaz naturel du Groupe.

En 2006, la répartition de la consommation d'énergie est la suivante :

- ♦ 67 % d'électricité (484 GWh) ;
- ♦ 19 % de gaz naturel (138 GWh) ;
- ♦ 12 % de fioul (84 GWh) ; et
- ♦ 2 % de vapeur (17 GWh).

CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET ÉMISSIONS DE CO₂ ASSOCIÉES EN 2006 (en MWh et en tonnes)



La consommation d'énergie étant essentiellement électrique (67 %), les émissions de CO₂ liées à celle-ci sont réduites.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DU GROUPE EN MWH

	YSL Beauté	CFAO	Redcats	Fnac	Conforama	Total périmètre 2006
Consommation d'électricité	9 452	27 151	108 843	157 937	180 760	484 143
Consommation de gaz naturel	7 143	2 087	52 283	8 294	68 625	138 432
Consommation de fioul	111	63 513	6 062	3 859	10 171	83 716
Consommation de vapeur (réseau chaleur)			16 637	8		16 645
Consommation totale d'énergie	16 706	92 751	183 825	170 098	259 556	722 936
Émissions de CO₂ direct gaz et fioul	1 460	18 201	12 154	2 739	16 573	51 127

Une consommation stable dans le Groupe mais des enseignes visant l'efficacité énergétique

Les variations de la consommation énergétique dans le Groupe ont des explications complexes en raison de la variation du périmètre. Ainsi, avec 91 514 MWh et 10 730 MWh d'énergies consommées en 2005, le Printemps et l'usine de Bernay d'YSL Beauté respectivement ne font plus partie du périmètre pris en compte en 2006. Cependant, il faut noter que les enseignes du Groupe ont à nouveau cette année mis en place des actions visant la réduction de leur consommation d'énergie.

L'électricité reste le principal flux énergétique consommé par PPR et est utilisé essentiellement pour l'éclairage des surfaces de vente. Ainsi,

des 484 143 MWh d'électricité consommés dans le Groupe en 2006, 37 % a été consommé par Conforama suivi de la Fnac avec 33 % du périmètre pris en compte. Il faut noter que 15 % de l'électricité consommée dans l'usine d'YSL Beauté à Lassigny provient de sources renouvelables.

Afin de réduire sa consommation d'électricité et par conséquent son empreinte environnementale, Conforama a testé, courant 2006 dans ses magasins de Béziers et de Torcy, un dispositif de remplacement de l'éclairage d'appoint qui, au regard des résultats, sera étendu en 2007.

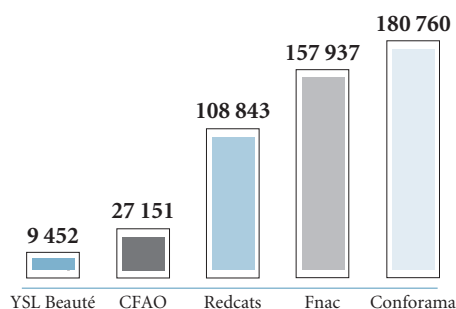
Traditionnellement équipés d'environ 240 lampes d'appoints halogène d'une puissance de 75 W (cas d'une surface de 3 800 m²), les deux



magasins ont testé des lampes à brûleur céramique de 75 W et de 35 W. Ainsi, les tests ont prouvé que les lampes à brûler permettaient un meilleur éclairage et un meilleur rendu des couleurs ; une division par trois du nombre de lampes ainsi qu'une diminution de la puissance des lampes utilisées ; une augmentation de la durée de vie des lampes passant de 2 000 heures à 7 500 heures ; et une économie de 1 800 euros/an.

Validé par le Comité exécutif de l'enseigne, le projet sera étendu en 2007 au reste des magasins : tous les magasins dans lesquels des travaux sont prévus en 2007 (entre 10 et 15) seront équipés de ces nouvelles lampes ; et l'initiative sera également étendue dans les magasins Conforama au Portugal.

CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ DES ENSEIGNES EN 2006 (en MWh)



Le deuxième flux énergétique important pour le Groupe est le gaz naturel. Sur le périmètre pris en compte en 2006, PPR a ainsi consommé 138 432 MWh essentiellement pour le chauffage des magasins et des entrepôts. Ainsi, avec 50 % et 38 % du périmètre pris en compte, Redcats et Conforama sont les plus gros consommateurs. Néanmoins, l'augmentation de leur consommation de gaz naturel est principalement due au remplacement, dans plusieurs filiales de Redcats et magasins de Conforama, du fioul par le gaz naturel afin de réduire leur empreinte environnementale en réduisant ainsi leurs émissions de gaz à effet de serre.

Par ailleurs, CFAO est le principal consommateur de fioul avec près de 63 513 MWh en 2006, soit plus des trois quarts de la consommation du périmètre en raison de l'activité de brasseur de l'enseigne au Congo. En raison de sa consommation de fioul, CFAO est le plus gros contributeur du Groupe aux émissions directes de CO₂, avec 18 201 tonnes.

Transport et émissions de CO₂ associées

Les flux de transports du Groupe se développent régulièrement à l'image du développement de PPR. Le positionnement du Groupe sur de nouveaux marchés, l'élargissement en nombre et en zones géographiques des fournisseurs et le développement de nouvelles technologies impliquent l'ouverture de nouveaux magasins ou développement de nouveaux métiers tels que le commerce par internet. De ce fait, les enseignes nécessitent l'extension et la réorganisation de leurs schémas logistiques.

Néanmoins, les enseignes du Groupe sont conscientes de l'impact de leurs systèmes logistiques sur l'environnement et ont mis en place des

actions afin d'optimiser leurs flux de transport comme Conforama en Pologne en optimisant la charge des camions. Pour sa part, YSL Beauté, a entrepris une démarche d'optimisation de la logistique permettant de diminuer le nombre de transports de produits en regroupant les différentes commandes concernant un même client dans une seule expédition. Cette initiative sera poursuivie en 2007 en regroupant également dans le même colis l'ensemble des produits des différentes marques destinées au même client. Surcouf et la Fnac cherchent également à améliorer leur système logistique (optimisation de la rotation des navettes et des chargements des camions) pour permettre une diminution des consommations de carburants et donc des émissions de gaz à effet de serre.

Mais chaque enseigne dispose de sa propre logistique et par conséquent les flux de transport sont extrêmement diverses. Ainsi, les schémas de transports spécifiques de chaque enseigne présentés dans ce document montrent, en partie, leur organisation logistique. Les flux de transport figurant dans le présent document correspondent uniquement aux transports sous le contrôle des enseignes, donc payés par celles-ci :

- ♦ les trajets des flottes captives entre les différentes entités ;
- ♦ le flux d'approvisionnement des magasins par les entrepôts ; et/ou
- ♦ 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 de la difficulté à collecter des données externes pour lesquelles le champ d'action de PPR est réduit.



Il faut noter qu'en raison de la différence de périmètre pris en compte par chacune, la comparaison entre enseignes des résultats présentés sur ce document n'est pas pertinente. À titre d'exemple, les données collectées par Conforama à l'étranger ne prennent en compte que leur flux avec la Pologne et l'Italie mais celles de Redcats incluent tout leur périmètre d'activité à l'exception de l'Asie.

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 :

- les flux de transport de marchandises réalisés entre les différents business units ou fournisseurs des enseignes, dits « B to B » ;
- les flux de transport vers les clients, dits « B to C ».

Pour une meilleure comparabilité des volumes transportés par les enseignes, les flux ferroviaire, maritime et aérien sont représentés en tonnes.kilomètres. Cette unité de transport correspond à la somme

pour chaque transport de la distance parcourue multipliée par le tonnage transporté. Le poids moyen des containers transportés a été estimé à 12 t par container de 20 pieds, soit un remplissage moyen d'environ 0,5 t par m³ transporté.

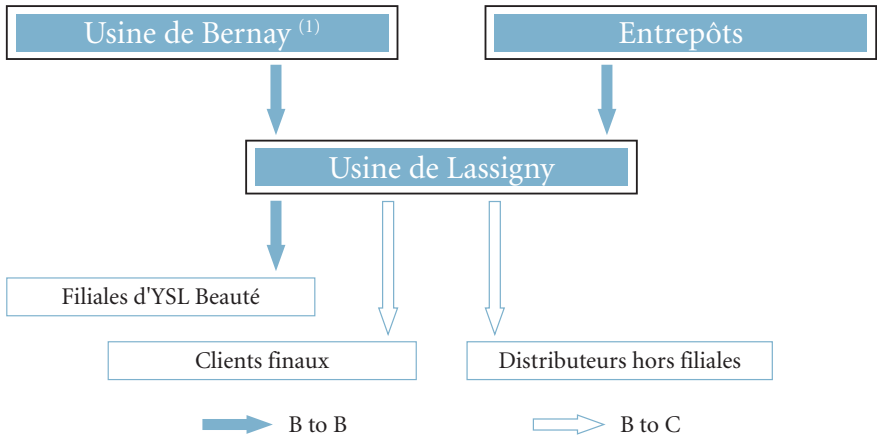
Les flux de transport des enseignes

YSL Beauté

Le reporting transport prend en compte les flux de transport concernant l'usine de Lassigny :

- en amont (« B to B ») : les flux de produits sont acheminés depuis les entrepôts de l'enseigne ou proviennent de l'usine de Bernay (cédée en juillet 2006) ; et
- en aval : l'usine approvisionne ses filiales (« B to B ») et les différents distributeurs et clients finaux (« B to C »).

SCHÉMA LOGISTIQUE D'YSL BEAUTÉ : L'EXEMPLE DE LE LA FRANCE



¹ Session du site de Bernay en juillet 2006.

Pour les exportations en « B to B », comme pour le transport « B to C », YSL Beauté utilise principalement pour les longues distances et les quantités importantes le fret maritime. L'enseigne fait également appel au transport routier pour la France et l'Europe. En 2006, le transport routier a consommé 171 410 litres de carburant, correspondant à 923 143 kilomètres parcourus (soit une consommation moyenne de 19 litres aux 100 kilomètres).

Quel que soit le type de flux, « B to B » ou « B to C », YSL Beauté utilise principalement les frets aériens (notamment pour les

quantités plus faibles à livrer rapidement) et maritime, soit une émission directe de CO₂ de 1 080 et 7 569 tonnes respectivement pour le périmètre 2006. Parallèlement, l'enseigne utilise le fret routier notamment pour la livraison des marchandises auprès de ses clients. Avec une consommation totale de 171 410 litres de carburant et 923 143 kilomètres parcourus (soit une consommation moyenne de 19 litres aux 100 kilomètres), YSL Beauté a émis 455 tonnes de CO₂ sur le périmètre 2006.

TRANSPORT « B TO B » D'YSL BEAUTÉ

Transport B to B	Routier	Maritime	Aérien	Ferroviaire
Frêt en km	273 143	3 600 000	2 000 000	120 000
Frêt en litres de carburant consommés				
Frêt en nombre de containers		363		95
Frêt en tonnes			408	
Frêt en nombre de voyages		330	260	80
Frêt converti en t.km		47 520 000	3 138 462	1 710 000
Émissions de CO ₂ en tonnes de CO ₂	110	855	2 919	21

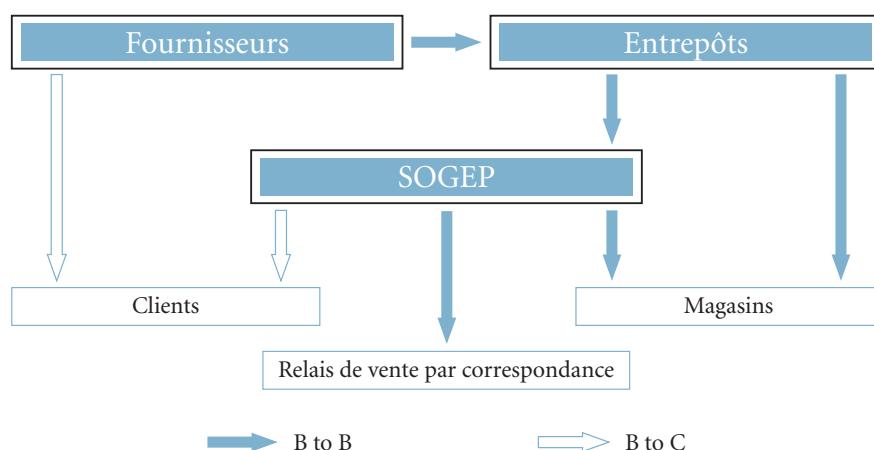
TRANSPORT « B TO C » D'YSL BEAUTÉ

Transport B to C	Routier	Maritime	Aérien
Frêt en km	650 000		
Frêt en litres de carburant consommés	130 000		
Tonnage total (t) x distance totale (d)		10 000 000 000	6 000 000 000
Frêt en nombres de voyages		800	1 200
Frêt converti t.km		12 500 000	5 000 000
Émissions de CO ₂ en tonnes de CO ₂	345	225	4 650

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.

SCHÉMAS LOGISTIQUE DE REDCATS : L'EXEMPLE DE LA FRANCE



En raison de son organisation logistique, Redcats a recours en grande partie au transport routier mais également au fret ferroviaire, aérien et maritime pour le transport « B to B ».

Pour acheminer les produits vers ses clients, transports « B to C », l'enseigne fait appel uniquement au transport routier. Sur un périmètre équivalent à 90 % de son chiffre d'affaire total et à 94 % de la surface total de ses locaux, l'enseigne a consommé en « B to C » 6 075 499 litres de carburant en 2006, ce qui correspond à 29 670 899 kilomètres parcourus (soit une consommation moyenne de 20 litres aux 100 kilomètres). Les émissions de CO₂ associées au transport routier sont de 19 097 tonnes de CO₂ dont 16 100 tonnes de CO₂ proviennent du transport « B to C ».

Consciente de l'importance que le transport a dans ses activités, Redcats fait preuve d'une réelle volonté d'optimiser ses flux de transport pour ainsi réduire son impact environnemental. Ainsi, le projet STERE mis en place pour regrouper la préparation de commandes des encombrants de ses marques Vertbaudet, La maison de Valérie, et de la Redoute sur deux plates-formes au lieu de cinq, a permis également la diminution des trajets routiers entre les différentes plates-formes logistiques. Les articles de La Maison de Valérie préparés à Blois, au centre de la France, étaient acheminés quotidiennement sur Viry-Chatillon, en région parisienne (176 kilomètres), pour ensuite être renvoyés par camion vers les 27 agences SOGEP en France et être livrés aux clients. La plate-forme de Viry-Chatillon, sera fermée en mars 2007 et transférée sur Blois où une nouvelle plate-forme a été construite évitant ainsi les émissions de CO₂ de sept camions par jour.

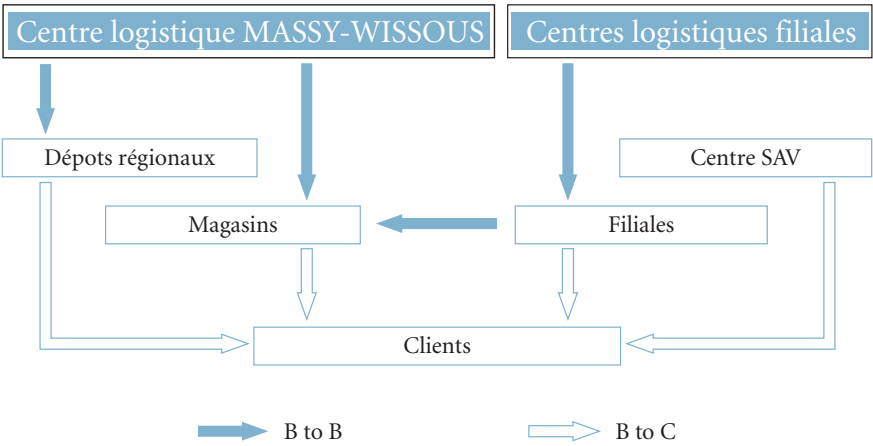


TRANSPORT « B TO B » DE REDCATS

Transport B to B	Routier	Maritime	Aérien	Ferroviaire
Frêt en km	2 739 660	12 389 096	3 898 922	3 335
Frêt en litres de carburant consommés	1 130 892			
Frêt en nombre de containers		22 187		3 668
Frêt en tonnes			16 422	
Frêt converti en t.km		4 654 472 569	148 497 664	12 231 169
Émissions de CO ₂ en tonnes de CO ₂	2 997	83 781	138 103	147

Fnac

SCHÉMA LOGISTIQUE DE LA FNAC : L'EXEMPLE DE LA FRANCE



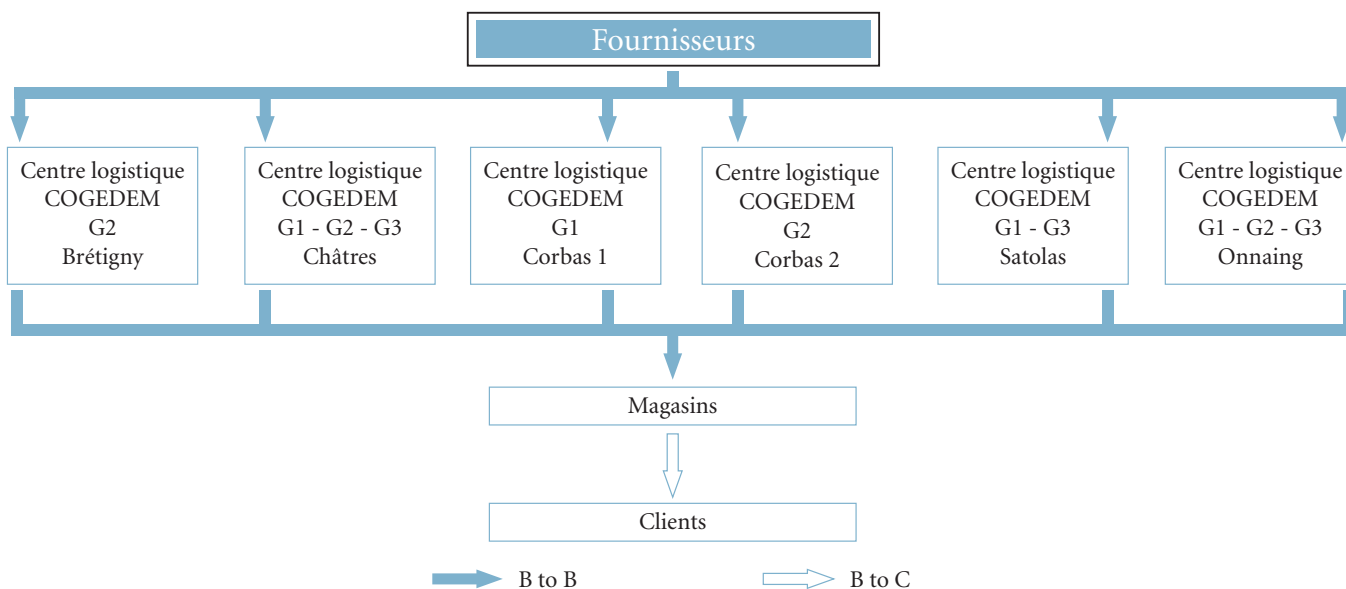
En France, la Fnac assure de nombreux flux de transport essentiellement par la route. Les fournisseurs alimentent les filiales de l'enseigne et le centre logistique de Massy-Wissous. Ce dernier constitue le point de départ des flux transport les plus importants de l'enseigne puisqu'il alimente les dépôts régionaux, les magasins, les clients, les filiales et

le centre du Service après-vente (SAV). Ainsi, au global, l'enseigne a consommé 3 054 717 litres de carburant en 2006, ce qui correspond à 13 462 792 kilomètres (soit une consommation moyenne de 23 litres pour 100 kilomètres). Ce fret conduit à des émissions totales de CO₂ pour l'année 2006 de 8 095 tonnes de CO₂.

Conforama

Les flux de transport de Conforama s'organisent en passant par les centres logistiques de l'enseigne et les différents magasins.

SCHÉMA LOGISTIQUE DE CONFORAMA : L'EXEMPLE DE LA FRANCE



Pour son transport « B to B », Conforama a essentiellement recours au fret routier avec 32 050 267 kilomètres parcourus et 10 825 415 litres de carburant consommés donnant lieu à une émission de 28 687 tonnes de CO₂. Il faut noter que l'enseigne en Italie et en Pologne fait appel au transport par bateau et par train.

Concernant le transport « B to C », Conforama a consommé 7 345 512 litres de carburant en 2006, ce qui correspond à 23 367 704 kilomètres parcourus (soit une consommation moyenne de 14 litres aux 100 kilomètres). Les trajets réalisés pour transporter les produits vers les clients sont à l'origine d'une estimation de 19 466 tonnes de CO₂.

Il faut noter que l'enseigne, dans sa démarche d'optimisation de son schéma logistique, a implanté en France une plate-forme logistique sur

le Distripôle Paris Val Bréon qui intègre des critères environnementaux tels que la disposition d'une desserte ferrée ou la prise en compte des coefficients d'occupation des sols.

À la recherche d'un emplacement situé à l'est de la région parisienne pour desservir ses magasins de la région parisienne et de l'est de la France, Conforama souhaitait respecter ses engagements environnementaux ainsi que sociaux (bassin d'emploi stable). La proximité de la Seine et des ports fluviaux de Gennevilliers et de Bonneuil sur Marne permettra à l'enseigne de poursuivre sa démarche de développement du transport fluvial, moins émetteur de CO₂, pour les conteneurs arrivant du grand import au port du Havre. Conforama utilise déjà ce mode de transport pour sa plate-forme logistique située à Lyon. En quatre ans, cette plate-forme logistique a permis d'éviter le passage de 12 500 camions dans la vallée du Rhône.



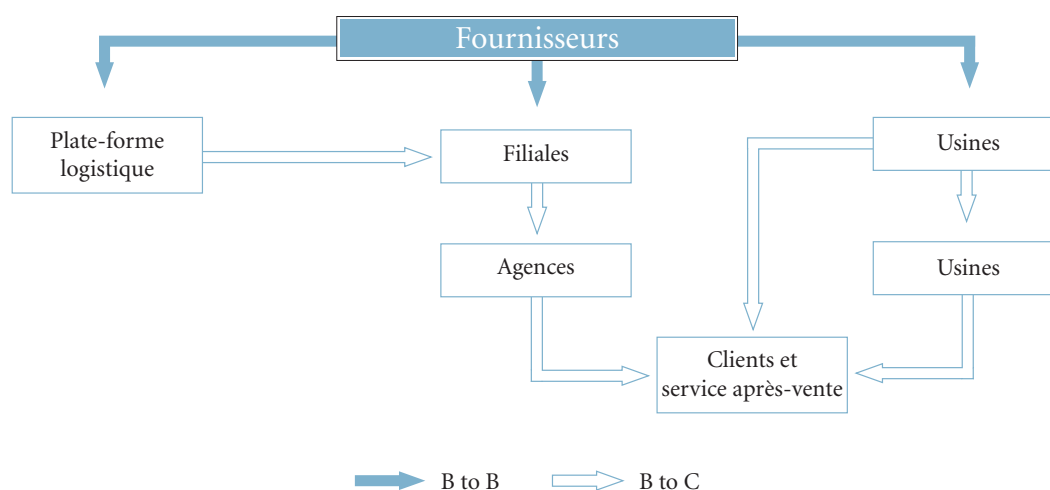
TRANSPORT « B TO B » DE CONFORAMA

Transport B to B	Routier	Maritime	Ferroviaire
Frêt en km	32 050 267	290 000	430 000
Frêt en litres de carburant consommés	10 825 415		
Frêt en nombre de containers		4 238	900
Frêt en nombre de voyages		17 800	550
Frêt converti en t.km		828 553	8 443 636
Émissions de co ₂ en tonnes de co ₂	28 687	15	101

CFAO

Pour l'année 2006, seuls les flux « B to B » ont été pris en compte.

SCHÉMA LOGISTIQUE DE CFAO



En ce qui concerne le transport « B to B », CFAO a recours principalement aux transports maritime et aérien pour approvisionner en produits les différentes entités, donnant lieu à 16 197 tonnes et 5 586 tonnes de CO₂ émises pour le périmètre 2006.

TRANSPORT « B TO B » DE CFAO

Transport B to B	Routier	Maritime	Aérien	Ferroviaire
Frêt en km	15 264 343			
Frêt en litres de carburant consommés	839 858			
Frêt converti en t.km		899 858 145	6 006 567	8 756 856
Émissions de co ₂ en tonnes de co ₂	2 226	16 197	5 586	105

Les importations à l'origine de la majorité des émissions de CO₂ des transports

Les émissions de CO₂ des transports à partir des flux précédemment considérés s'élèvent en 2006 à 330 731 tonnes de CO₂ pour le Groupe. ⁽¹⁾

ÉMISSIONS DE CO₂ EN TONNES PAR ENSEIGNES ET PAR TYPE DE TRANSPORT

	Ysl beauté périmètre 2006	CFAO périmètre 2006	Redcats périmètre 2006	Fnac périmètre 2006	Conforama périmètre 2006	Total périmètre 2006
Routier B to B	110	2 226	2 997	7 334	28 687	41 354
Maritime B to B	855	16 197	83 781		15	100 848
Aérien B to B	2 919	5 586	138 103			146 608
Ferroviaire B to B	21	105	147		101	374
Total B to B	3 905	24 114	225 028	7 334	28 803	289 184
Routier B to C	345		16 100	761	19 466	36 672
Maritime B to C	225					225
Aérien B to C	4 650					4 650
Total B to C	5 220	0	16 100	761	19 466	41 547
Total CO₂	9 125	24 114	241 128	8 095	48 269	330 731

Concernant le transport « B to B », Redcats apparaît, sur le périmètre 2006, comme le principal contributeur des émissions de CO₂ avec 225 027 tonnes notamment liées aux transports aérien et maritime, soit 68 % des émissions totales de CO₂ du transport. Ceci s'explique par le fait que Redcats est la seule enseigne qui a pris en compte la quasi intégralité de ses flux.

Concernant le transport « B to C » Redcats et Conforama, du fait même de leur activité de livraison du client à domicile, sont les principaux contributeurs des émissions de CO₂ avec respectivement 39 % (16 100 t) et 46 % (19 466 t) des émissions de CO₂ émises notamment en raison du transport routier.

L'OPTIMISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

Le papier, un enjeu majeur pour PPR

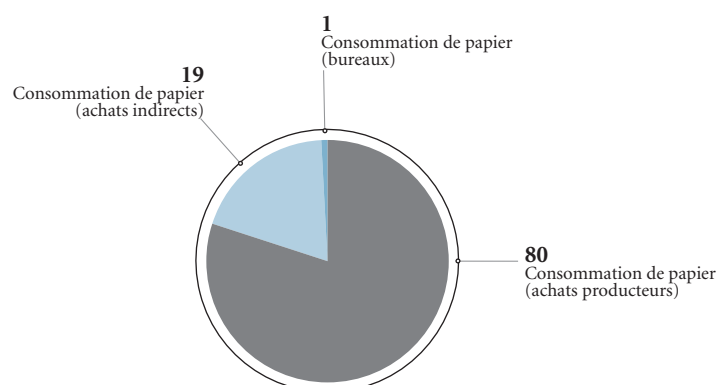
Sur le périmètre de reporting 2006, la représentativité des indicateurs papier est la suivante :

Papier	Conforama	Fnac	CFAO	YSL Beauté	Redcats
en % du CA considéré	100 %	100 %	100 %		100 %
en % de la surface considérée	100 %	99 %	100 %	100 %	100 %

En raison des activités de distribution et de vente à distance du Groupe, la consommation de papier constitue une préoccupation majeure pour PPR car elle impacte directement l'environnement. En effet, avec 266 000 tonnes en 2006, la quantité de papier consommée dans le Groupe est principalement destinée à la fabrication de catalogues

ou de publications internes. Afin de mieux gérer sa consommation, PPR a mis en place une gestion centralisée des achats de papier dont les objectifs sont la réduction de la consommation et la qualité et traçabilité du papier consommé.

(1) Pour information : le total des émissions de CO₂ du transport routier et des autres modes de transport, s'est élevé en 2005 à 136 millions de tonnes (source : « Émission dans l'air en France métropolitaine », étude réalisée par le Centre interprofessionnel technique d'études de la pollution atmosphérique ; mis à jour en avril 2006).

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION PAR TYPE D'ACHAT¹ EN 2006 (en %)

¹ Achats de papier directs : Papier acheté en direct aux producteurs pour la réalisation d'activités commerciales. Ex. catalogues, leaflets, magazines, brochures et autres.
Achats de papier indirects : Papier acheté à un tiers (l'imprimeur, le transformateur ou l'agence). Ex. affiches, mailing, PLV, calendriers et autres.

Réduire la consommation de papier du Groupe

Sur le périmètre pris en compte, les enseignes ont manifesté à nouveau en 2006 leur volonté de diminuer leur consommation de papier. Ainsi, des actions telles que la réduction du grammage des catalogues ou la limitation de leur impression et diffusion ont été mises en place. Brylane Home, marque américaine de Redcats, a diminué le grammage de ses catalogues de 48 g/m² à 45 g/m², soit une baisse de 6 % par rapport à l'année précédente. Sur l'année 2006, cette action a permis d'économiser 180 tonnes de papier. Outre la diminution du grammage de ses catalogues, la Fnac a, en Espagne, en Suisse et en Belgique ainsi que dans ses filiales, diminué le nombre de catalogues édités (de 30 % chez Surcouf), optimisé la distribution des prospectus et des catalogues en affinant ses cibles ou encore remplacé les factures papier pour les achats en ligne par des factures électroniques.

Par ailleurs, sur des périmètres comparables, les enseignes ont réduit leurs consommations de papier. Avec 218 542 tonnes de papier consommées en 2006, soit 82 % du périmètre total 2006, Redcats a réduit sa consommation d'un peu moins de 5 % malgré l'augmentation de 15 % de la consommation de papier des marques scandinaves de l'enseigne en raison d'une intensification de la démarche commerciale.

À périmètre comparable (Fnac France et Fnac Éveil & Jeux, qui avaient fourni leurs données en 2005), la Fnac a également diminué sa consommation de papier, passant de 6 740 à 6 478 tonnes, soit une baisse de 4 %. Sur le périmètre pris en compte en 2006, avec 3 % de la consommation total, l'enseigne dédie 65 % de sa consommation à la publication de ses magazines, de ses guides techniques, de ses brochures et de ses guides de fin d'année. Contrairement à Redcats, pour qui les filiales à l'étranger représentent 51 % de la consommation de l'enseigne,

à la Fnac, les filiales en Italie, en Belgique, en Espagne et au Brésil, ne représentent que 5 % de la consommation de l'enseigne en 2006.

Viser une meilleure qualité du papier consommé

Le système centralisé de gestion du papier mis en place dans le Groupe, permet de sélectionner des filières d'achat de papier issu de forêts certifiées *Forest Stewardship Council* (FSC) ou *Pan European Forest Certification* (PEFC). L'objectif de PPR est qu'à fin 2007, 70 % du papier acheté directement aux producteurs, provienne de forêts certifiées. En 2006, ces achats atteignent 68,8 % en Europe et 59,3 % aux États-Unis (notamment dans les marques américaines de Redcats), soit en moyenne 65 % pour le Groupe au niveau mondial. Les 35 % du papier restant, bien que non certifié, provient de fournisseurs fiables : tous les fournisseurs du Groupe exigent, à travers la signature d'une charte, que leurs fournisseurs de bois ou de pâte à papier, soient conformes aux législations locales. Ainsi, 78 % des approvisionnements du Groupe ont une garantie de traçabilité du bois au papier. De plus, 100 % des fournisseurs de PPR ont leurs sites de productions certifiés ISO 14 001 et 76 % d'entre eux ont obtenu la certification européenne EMAS.

La quantité de papier en achat direct utilisé pour les catalogues et les documents commerciaux issu de forêts certifiées atteint 140 000 tonnes en 2006

Outre les achats de papier issu de forêts certifiées, la Fnac et Conforama, ont consommé près de 11 500 tonnes de fibres recyclées. L'utilisation de fibres recyclées est plus problématique pour Redcats car il n'existe pour l'instant aucun papier recyclé de faible grammage pour les impressions hélios.

CONSOMMATION DE PAPIER EN TONNES EN 2006

	YSL Beauté périmètre 2006	Redcats périmètre 2006	Fnac périmètre 2006	Conforama périmètre 2006	CFAO périmètre 2006	Total périmètre 2006
Consommation de papier (achats directs aux producteurs)	0	170 301	5 529	37 699	0	213 529
Consommation de papier (achats indirects)	0	45 756	2 405	953	273	49 387
Consommation de papier (bureaux)	65	2 486	523	296	196	3 566
Consommation totale	65	218 543	8 457	38 948	469	266 482

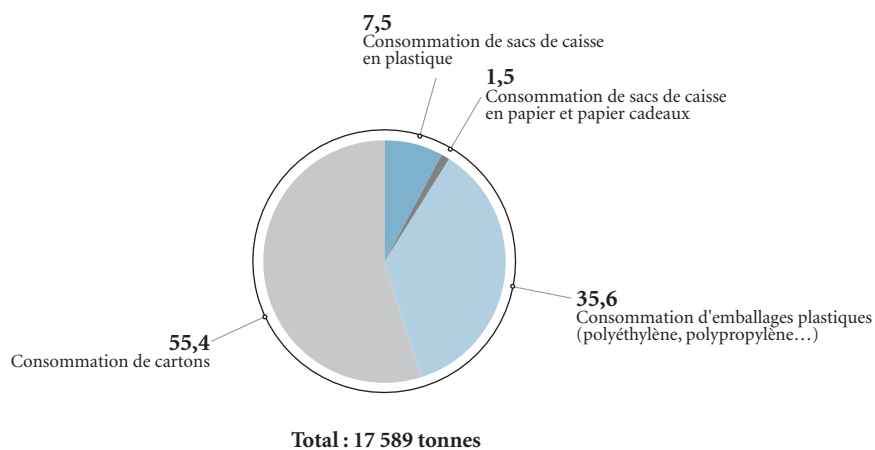
Les emballages, gage de sûreté des produits

Les enseignes du groupe consomment des volumes significatifs de cartons et plastiques pour protéger et transporter les produits distribués dans les magasins ou par la vente à distance.

Sur le périmètre de reporting 2006, la représentativité des indicateurs de consommation d'emballages est la suivante :

Emballages	Conforama	Fnac	CFAO	YSL Beauté	Redcats
Emballages sacs+ plastique					
en % du CA considéré	100 %	100 %	100 %		100 %
en % de la surface considérée	100 %	99 %	76 %	100 %	100 %
Emballages cartons					
en % du CA considéré	100 %	100 %	100 %		100 %
en % de la surface considérée	100 %	99 %	100 %	100 %	100 %

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EMBALLAGES EN 2006 (en %)



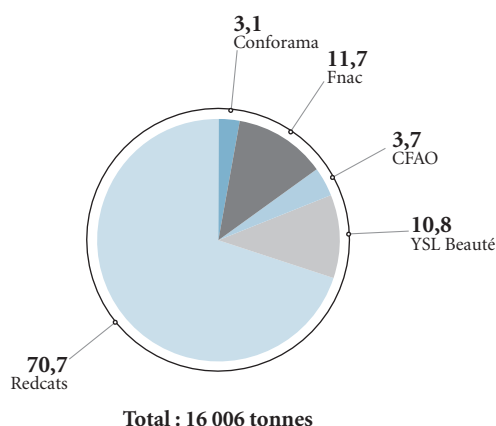
Une réutilisation croissante des emballages plastiques et cartons

Sur le périmètre pris en compte en 2006, PPR a consommé 6 268 tonnes d'emballages plastiques (hors sacs de caisse) et 9 737 tonnes de cartons. Ces emballages servent à protéger et transporter les produits distribués dans les magasins ou vendus à distance notamment par Redcats. Avec 66 % de la consommation totale d'emballages en 2006, l'enseigne est la plus grosse consommatrice d'emballages plastique (polyéthylène, polypropylène, etc.) (81 % de la consommation totale) et de cartons (64 %). En revanche, c'est la Fnac qui consomme le plus de sacs (plastique et papier) et de papier cadeau avec 72 % de la consommation totale en 2006.

Les enseignes du Groupe ont fait, cette année encore, des efforts pour réduire leurs consommations d'emballages (plastique et cartons).

Ainsi, des actions telles que la mutualisation des expéditions et la suppression du suremballage chez Surcouf, filiale de la Fnac ; l'utilisation des cartons des fournisseurs dans une vingtaine d'entités de CFAO ; ou le regroupement dans un seul envoi des catalogues à La Redoute et le remplacement des caisses en carton jetables par des caisses d'acier réutilisables pour réduire la quantité des grands emballages en cartons utilisés lors du transport de marchandises entre les entrepôts de Redcats ont été mises en place. De même, la Fnac utilisera en 2007 des boîtes en plastique réutilisables, appelées Dispobox pour le transport des produits et se servira de matériaux de récupération pour les caler. Cette action vise à remplacer le dispositif mis en place en 2006, en accord avec La Poste. Bien qu'utilisé pour des raisons environnementales, l'emballage léger constitué de plastique bulle pour le transport lié au service après vente, s'est avéré insuffisant pour protéger les produits. L'utilisation des Dispobox permettra par ailleurs une diminution de la production des déchets de l'enseigne.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EMBALLAGES
(HORS SACS DE CAISSE) EN 2006 PAR ENSEIGNE (en %)



Les sacs, enjeu environnemental à l'origine d'actions innovantes dans le Groupe

Compte tenu de l'activité commerciale des enseignes, le sac de caisse représente un réel enjeu pour le Groupe. À l'origine d'impacts environnementaux significatifs comme la production de déchets, la pollution visuelle, la consommation de pétrole (pour les sacs plastiques), le sac de caisse est un élément très visible pour les clients des enseignes de PPR et donc à forte portée symbolique.

Le Groupe se mobilise pour préparer l'entrée en vigueur de la nouvelle législation et a réfléchi à des solutions alternatives aux sacs de caisses non biodégradables à usage unique. La diversité du positionnement des enseignes et de leurs clients ne permet pas d'envisager une solution unique. Cependant plusieurs initiatives sont désormais en place permettant à PPR et ses enseignes d'identifier et déployer les alternatives les plus adaptées et faire évoluer les habitudes de consommation de leurs clients, notamment pour les magasins de centre ville.

En effet, depuis près d'un an à Limoges, et depuis avril 2006 dans l'ensemble des magasins en Belgique, la Fnac expérimente un dispositif de sacs biodégradables. Avec 53 millions de sacs distribués en France et

71 % de la consommation totale de sacs de caisse plastiques du Groupe en 2006, l'enseigne souhaite réduire son empreinte environnementale tout en sensibilisant ses clients. En Belgique et à Limoges, le « petit modèle » en papier recyclé et imprimé avec les encres à eau est distribué gratuitement ; les sacs « grand format » en bio-plastique (norme NFEN 13432) sont consignés au départ mais gratuitement échangeables. Dans le cadre de sa démarche de réduction de son impact environnemental, l'enseigne a mis l'accent sur le cycle de vie du produit : fabriqués à partir d'un matériau renouvelable d'origine végétale (l'amidon de maïs) et entièrement biodégradables, ils sont produits par un fournisseur européen afin de limiter les émissions de CO₂ liées au transport.

Dans les villes ou pays où la suppression des sacs plastique a été décidée par les pouvoirs publics, PPR a été pleinement acteur et relais de cette démarche. Ainsi, Conforama avec 17 % de la consommation totale de sacs de caisse plastique du Groupe en 2006, a remplacé depuis quelques années les sacs plastiques par des sacs cabas réutilisables en Suisse et dans certains magasins en France. Ainsi, les magasins d'Ajaccio, d'Albertville, d'Aubagne, de Bastia, de Besançon, de Dijon et de Rennes, ont signé des chartes d'engagement de suppression des sacs plastiques à la proposition des collectivités locales. L'enseigne mène

une analyse des résultats obtenus afin de savoir si son choix est le plus pertinent compte tenu de son positionnement et de ses clients.

Il faut noter que, bien que Redcats soit moins concerné par la distribution de sacs de caisse en raison de ses nombreuses activités de vente à distance (12 % de la consommation totale en 2006), l'enseigne mène une réflexion sur ses sacs d'expédition. A l'image d'autres enseignes du Groupe, l'enseigne a manifesté un réel souci pour son

impact environnemental et a intégré l'analyse du cycle de vie dans sa réflexion. Ainsi, aux États-Unis, Redcats a conçu des sacs de livraison de vente à distance refermables et donc réutilisables lors du retour des produits. Sur 15 millions de sacs conçus pour être retournés à Redcats, 3 millions l'ont été en 2006. Lors de la conception de ces nouveaux sacs, la taille a été diminuée et des matériaux renouvelables intégrés : 53 % des sacs utilisés (en poids) sont désormais fabriqués avec 10 % de matériaux recyclables.

	Conforama périmètre 2006	Fnac périmètre 2006	CFAO périmètre 2006	YSL Beauté périmètre 2006	Redcats périmètre 2006	Total périmètre 2006
Consommation de sacs de caisse en plastique	225	942	0	0	160	1 327
Consommation de sacs de caisse en papier et papier cadeaux	32	195	0	0	29	256
Consommation totale de sacs	257	1 137	0	0	189	1 583
Consommation d'emballages plastiques (polyéthylène, polypropylène, ...)	269	195	563	166	5 076	6 268
Consommation de cartons	221	1 676	36	1 568	6 236	9 737
Conso totale d'emballages	747	3 008	599	1 734	11 501	17 589

Les matières premières industrielles, vers l'optimisation des consommations

Sur le périmètre considéré en 2006, la consommation de matières premières industrielles dans le Groupe est relativement faible : seules deux enseignes, YSL Beauté et CFAO en raison de leurs sites de production consomment du bois, des métaux, du plastique ou du verre, soit 7 410 tonnes.

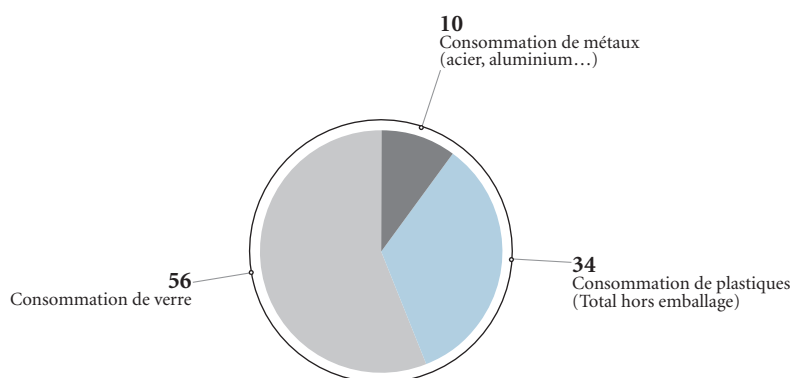
Les activités cosmétiques et de parfum d'YSL Beauté conduisent la marque à consommer du plastique et des métaux notamment pour l'habillage de ses produits ainsi que du verre pour le flaconnage. Ainsi en 2006, YSL Beauté, sur son site industriel de Lassigny, en France a

consommé 30 % des 2 552 tonnes de plastique totales et 49 % des métaux consommés en 2006. La consommation de verre du site de Lassigny en 2006 a été d'environ 2 000 tonnes, soit une hausse de 11 % par rapport à 2005, en raison d'une augmentation des volumes produits.

Avec 51 % du total en 2006, la consommation de verre de CFAO a été multipliée par près de 2,5 par rapport à 2005 en raison d'une extension du parc d'emballages, et du remplacement du parc de bouteilles Guinness dans l'entité CFAO Industries & Trading BDC.

Par ailleurs, l'enseigne a consommé 15 214 m³ de gaz en tant que matière première dans le cadre de ses activités industrielles plastiques et d'assemblage de véhicules deux roues qu'elle possède respectivement au Cameroun et au Maroc.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES EN 2006 (en %)



Total : 7 400 tonnes ¹

¹ Total hors consommation de bois (10 tonnes)



L'eau, un faible enjeu pour PPR

Pour le périmètre de reporting 2006, la représentativité des indicateurs de consommation d'eau est la suivante :

Eau	Conforama	Fnac	CFAO	YSL Beauté	Redcats
en % du CA considéré	100 %	83 %	100 %		100 %
en % de la surface considérée	100 %	75 %	99 %	100 %	100 %

Bien que la consommation d'eau dans le Groupe serve essentiellement à un usage sanitaire, notamment dans les magasins, PPR, avec 1,8 millions de m³ en 2006 ⁽¹⁾, manifeste un réel souci pour cette ressource naturelle vitale. Ainsi, lorsque les activités du Groupe nécessitent l'usage de l'eau à des fins industrielles telles que la fabrication de cosmétiques pour YSL Beauté ou la production de bière pour CFAO, PPR encourage ses enseignes à mettre en place des mesures permettant d'optimiser la consommation de cette ressource.

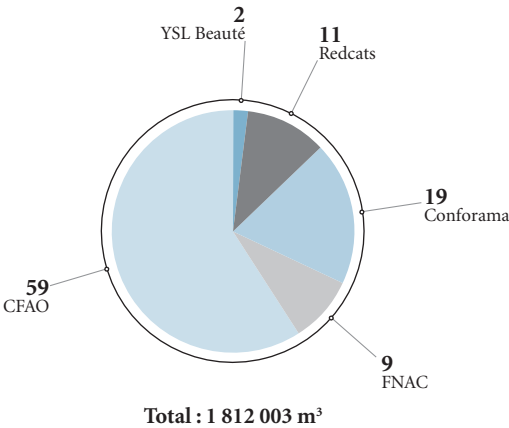
L'économie des ressources naturelles dans les process de production du site industriel d'YSL Beauté à Lassigny, en France, est un des axes prioritaires dans le cadre de sa certification ISO 14001. Après avoir divisé par 10 sa consommation d'eau entre 2003 et 2005, grâce à un bouclage des eaux de refroidissement, le site industriel à Lassigny a vu sa consommation augmenter d'un peu plus de 10 % en 2006 par rapport à 2005 en raison d'une augmentation significative de sa production. Néanmoins, la marque poursuit ses efforts en matière d'économies d'eau, notamment avec la finalisation de la mise en

place des outils de quantification et d'analyse tels que des compteurs d'eaux et un système de suivi en continu de la consommation d'eau de ville lui permettant de détecter plus facilement les fuites. A partir des données recueillies, des actions d'optimisation de la ressource ont été développées permettant d'atteindre un ratio de moins de 20 m³ d'eau utilisé par tonne produite.

A l'image d'YSL Beauté, CFAO avec 90 % de la consommation totale d'eau, manifeste également un réel souci pour réduire sa consommation d'eau en Afrique. Ainsi, l'enseigne, a mis en place un système de recyclage de l'eau de l'installation afin de la réutiliser pour le lavage des voitures de ses clients. Les eaux de lavage des voitures et d'atelier passent ensuite par un épurateur, ce qui permet de multiplier la récupération d'eau et de limiter ainsi les postes de consommation d'eau du réseau.

Enfin, le ratio de consommation d'eau moyenne par la surface totale ⁽²⁾ par les enseignes diminue légèrement, passant de 0,58 m³/m² en 2005 ⁽³⁾ à 0,57 m³/m² en 2006.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU EN 2006 PAR ENSEIGNE (en %)



(1) Toutes surfaces confondues : surface de production, de vente, d'entreposage et des bureaux.
(2) Les changements de périmètres par rapport à l'an dernier ne permettent pas d'établir de comparaison plus détaillées sur les consommations.
(3) Sur le périmètre pris en compte en 2006. Par ailleurs, en raison des évolutions de périmètre depuis 2005 et de la fiabilisation de la collecte des données en 2006, ces résultats peuvent difficilement être comparés avec ceux de 2005.

LA GESTION DES DÉCHETS

La nature des déchets produits par PPR est liée à son activité de distribution essentiellement. En effet, renconditionnement des produits, utilisation de palettes pour le transport, fonctionnement des imprimeries pour la fabrication des catalogues et les supports de vente, sont autant d'activités qui génèrent majoritairement des déchets non dangereux ⁽³⁾. Ainsi, PPR produit essentiellement des déchets d'emballages et de très faibles quantités de déchets dangereux ⁽⁴⁾.

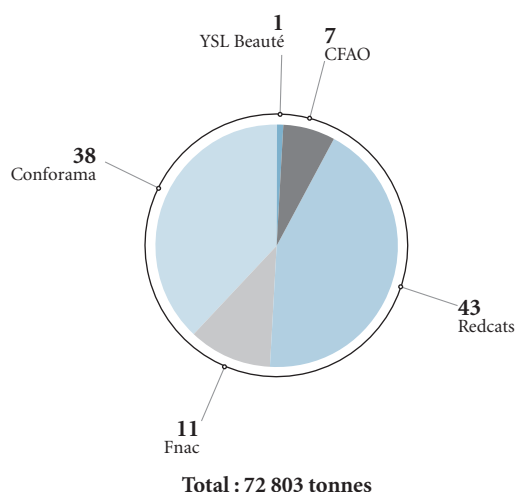
Les entités du périmètre pris en compte en 2006 ont produit au total 78 466 tonnes de déchets. Ramené à la surface totale des entités sur ce même périmètre (3 290 293 m²) cela équivaut à une production annuelle moyenne ⁽⁵⁾ de déchets de 23,8 kg/m².

Les déchets non dangereux, majoritaires dans le groupe

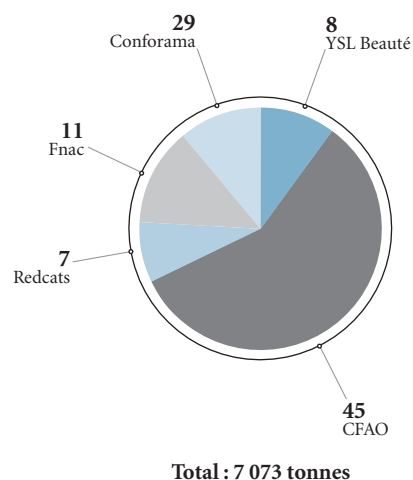
Sur le périmètre de reporting 2006, la représentativité des indicateurs de la production de déchets est la suivante :

Déchets	Conforama	Fnac	CFAO	YSL Beauté	Redcats
Déchets non dangereux					
en % du CA considéré	100 %	95 %	100 %		100 %
en % de la surface considérée	100 %	93 %	99 %	100 %	100 %
Déchets dangereux					
en % du CA considéré	26 %	95 %	100 %		100 %
en % de la surface considérée	37 %	93 %	99 %	100 %	100 %

RÉPARTITION PAR ENSEIGNE DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS NON DANGEREUX EN 2006 (en %)



RÉPARTITION PAR ENSEIGNE DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS DANGEREUX EN 2006 (en %)



(3) Déchets non dangereux : anciennement dits déchets industriels banals (DIB). Ce sont majoritairement des cartons, du papier, des ferrailles, du plastique, des cartouches d'encre, du verre et du plâtre.

(4) Déchets dangereux : inclus les néons, les piles, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les déchets de laboratoires photo, les peintures, les aérosols, les pneus et les emballages souillés.

(5) À noter que la production annuelle moyenne peut varier compte tenu de la nature diverse de sites (sièges, magasins, entrepôts, sites industriels).

PRODUCTION DE DÉCHETS EN 2006 (EN TONNES)

	YSL Beauté périmètre 2006	CFAO périmètre 2006	Redcats périmètre 2006	FNAC périmètre 2006	Conforama périmètre 2006	Total périmètre 2006
Déchets non dangereux	1 079	4 959	31 102	8 297	27 366	72 803
Déchets dangereux	561	3 226	478	748	2 060	7 073
Production totale de déchets	1 640	8 185	31 580	9 045	29 426	79 876

Seules CFAO et YSL Beauté engendrent la production de déchets spécifiquement liés à une activité industrielle. Ainsi, le site de Lassigny d'YSL Beauté produit des déchets de cartons, plastiques, papier, bois, métaux, fûts métalliques ou plastiques vides. L'intégralité de ces déchets fait l'objet d'une valorisation matière.

Ce site génère également des déchets dangereux : chiffons souillés, déchets de laboratoire, piles et batteries, aérosols, DEEE, résidus de curage des réseaux d'assainissement, huiles usagées, alcool éthylique, résidus de production. L'ensemble de ces déchets fait l'objet d'une valorisation énergétique, à l'exception des piles et batteries, des DEEE, de l'huile usagée et de l'alcool éthylique qui font l'objet d'une valorisation matière.

Sur le périmètre pris en compte en 2006, les enseignes du Groupe ont généré 72 803 tonnes de déchets non dangereux, soit 92,8 % des déchets totaux. Ramené à la surface totale des entités sur ce même périmètre (3 290 293 m²) cela équivaut à une production annuelle en moyenne ⁽¹⁾ de déchets de 22 kg/m². En effet, Redcats, avec 43 % du total en 2006, a une production de déchets par unité de surface plus élevée que la moyenne globale en raison de l'activité du site de la DIAM (imprimerie Redcats) qui produit 55 kg/m² (1 311 tonnes au total) mais qui valorise 77 % de ces déchets papiers et cartons en les dirigeant vers des filières de recyclage.

PRODUCTION ET VALORISATION DE DÉCHETS NON DANGEREUX EN 2006 (EN TONNES)

	YSL Beauté périmètre 2006	CFAO périmètre 2006	Redcats périmètre 2006	FNAC périmètre 2006	Conforama périmètre 2006	Total périmètre 2006
Déchets non dangereux	1 079	4 959	31 102	8 297	27 366	72 803
dont papiers et cartons dirigés vers les filières de valorisation	594	3 798	17 596	2 063	2 777	26 828
dont palettes dirigées vers les filières de valorisation	140	37	809	947	10	1 943
dont cartouches d'encre dirigées vers les filières de recyclage et de reconditionnement	0,2	0,1	1,0	4,2	0,7	6,2
dont autres valorisations (pneus, métaux, plastiques...)	140	22	64	138	158	522
Total valorisé	874,2	3 857,1	18 470	3 152,2	2 945,7	29 299,2

Une année 2006 marquée par l'amélioration de la collecte des déchets et leur valorisation

Réemploi, recyclage ou amélioration des process de valorisation, sont autant d'initiatives poursuivies ou mises en place en 2006 au sein de PPR. Bien que 92,8 % des déchets totaux du périmètre pris en compte soient non dangereux, les enseignes ont montré à nouveau cette année leur volonté de réduire leur empreinte environnementale en valorisant les déchets produits.

Sur le périmètre considéré en 2006, 91 % des 40 % des déchets non dangereux totaux valorisés (plus de 29 000 tonnes), étaient des papiers et des cartons. Avec 66 % de la valorisation totale de ce type de déchet, soit 17 596 tonnes, il faut noter que Redcats recycle également les cartons d'emballage des produits importés de leurs fournisseurs, soit 140 % de leur consommation. En effet, ils représentent plus de trois quart des déchets non dangereux de CFAO, plus de la moitié de ceux de Redcats et YSL Beauté et le quart de ceux de la Fnac.

Bien qu'YSL Beauté ne représente que 2 % des cartons valorisés par le Groupe en 2006, les services techniques du site de Lassigny ont, depuis octobre 2006, travaillé à la réduction des déchets d'emballages dans le cadre de l'automatisation d'une ligne de conditionnement de parfums. L'action entreprise a consisté à substituer des éléments en cartons servant au transport et au calage des composants (flacons et coiffes), par des barquettes thermoformes réutilisables. Cette action a permis une réduction de 38 tonnes de déchets cartons sur les 594 tonnes produites en 2006 par l'activité du site, soit une baisse de 6,4 %. La prochaine étape sera d'étendre ce principe à d'autres lignes de conditionnement.

Outre les 4 959 tonnes de déchets non dangereux produits en 2006 dont 76,6 % ont été valorisés, CFAO produit environ 2,5 tonnes qui proviennent de drèches (résidus solides du processus de fabrication de la bière) chaque jour de la brasserie à Pointe Noire, au Congo. Ces résidus sont intégralement valorisés à la sortie de la chaîne de fabrication par les fermiers, les maraîchers et les pisciculteurs, qui

(1) À noter que la production annuelle moyenne peut varier compte tenu de la nature diverse de sites (sièges, magasins, entrepôts, sites industriels).

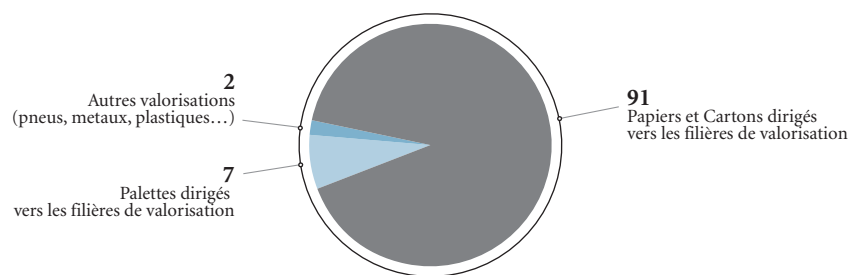


viennent directement sur place récupérer les drèches pour les réutiliser. Ce mode de recyclage est également utilisé sur le 2^e site congolais de CFAO à Brazzaville.

Par ailleurs, à l'initiative de la Fnac, Kadéos qui propose une offre de service de cartes cadeaux disponibles à la vente dans les enseignes du Groupe,

s'est associé en 2006 à la Fnac pour organiser le recyclage des 3 millions de cartes cadeaux produites en 2005. La direction du développement durable de la Fnac organise le retour des cartes sur son site logistique de Massy qui en assure la récupération, le recyclage et la revalorisation. Les cartes cadeaux usagées deviennent ainsi après recyclage des canalisations en PVC et des boîtiers de raccordement électrique.

RÉPARTITION DES PRINCIPAUX¹ DÉCHETS VALORISÉS EN 2006 (en %)



Total : 29 293 tonnes

¹ La quantité de cartouches collectées étant proportionnellement très faible, elle n'est pas prise en compte dans ce graphique.

Conjuger protection de l'environnement avec équité sociale, la collecte des cartouches d'encre

Bien que les cartouches ne représentent que 0, 2 % des déchets valorisés sur le périmètre pris en compte en 2006, elles peuvent constituer une menace pour l'environnement (contamination des sols et émissions gazeuses nocives lors de leur incinération) en raison de leur composition en métaux facilement recyclables et en plastiques. Ainsi, le Groupe a fortement encouragé les initiatives mises en place ou poursuivies pour valoriser ce type de déchet.

Ainsi, depuis juin 2005, la FNAC s'est engagé à collecter les cartouches d'encre d'imprimantes dans tous les magasins afin de privilégier la filière de réemploi qui, en termes environnementaux et économiques semble la plus appropriée (voir p. 87).

De même, depuis deux ans, CFAO recycle ses cartouches d'encre usagées avec l'Association missionnaire maranatha internationale (AMMI) qui récupère les cartouches et toners de CFAO à Sèvres, en France, pour soutenir, promouvoir ou mettre en place des structures venant en appui aux populations en grandes difficultés sanitaire, économique et sociale. En 2006, ont ainsi été financés en Centrafrique l'installation d'une fontaine d'eau de quartier permettant à 3 000 personnes d'avoir accès à l'eau courante et la remise en état d'un parc informatique et de locaux pour permettre à 15 élèves de poursuivre une formation qualifiante.

Les déchets dangereux

Les déchets dangereux ne représentent qu'environ 7 % des déchets totaux du périmètre considéré, soit un volume de 5 663 tonnes. 10 % de ces déchets proviennent des activités industrielles d'YSL Beauté (déchets de solvants des laboratoires, d'aérosols, de néons et de rebuts de production) et 58 % de CFAO dont 80 % proviennent de sa filiale DIMAC au Maroc, assembleur et distributeurs de cyclomoteurs. Les différences de périmètre par rapport à 2005 rendent difficiles des comparaisons entre les résultats des deux années et la nouvelle législation portant sur les déchets électriques et électronique ne rend pas pertinente la comparaison.

En effet, depuis le 15 novembre 2006, une nouvelle filière de collecte et de recyclage des DEEE a été mise en place en France. Plusieurs éco-organismes ont été agréés par les pouvoirs publics. Actionnaire d'Eco-Systèmes, un de ces quatre éco-organismes agréés, PPR se prépare depuis plusieurs années à l'entrée en vigueur de cette nouvelle législation. Lors de la vente d'un équipement électrique ou électronique, les distributeurs doivent reprendre l'ancien équipement sur la base du un pour un. Ainsi, la Fnac, Redcats et Conforama, adhérentes à Eco-Systèmes, mènent depuis novembre 2006 une comptabilisation plus exhaustive des déchets DEEE collectés. Pour financer le fonctionnement de la filière, les distributeurs cotisent à l'éco-organisme auquel ils ont adhéré. Cette cotisation, appelée



éco-participation, est répercutée à l'identique dans le prix final et donc supportée par le consommateur final. Parallèlement, les distributeurs doivent également informer leurs clients de l'interdiction de se débarrasser des DEEE avec les ordures ménagères, des risques environnementaux et sanitaires et des systèmes de collecte et de

recyclage mis à leur disposition. Pour la Fnac cela représente environ 10 000 références de 200 fournisseurs qui ont été impactées par la mise en place de la filière. Plus de 500 réunions d'information ont été organisées vers 7 000 collaborateurs, directement ou indirectement concernés par les DEEE.

PRODUCTION ET VALORISATION DES DÉCHETS DANGEREUX PRODUITS EN 2006 (EN TONNES)

	Gucci périmètre 2006	CFAO périmètre 2006	Redcats périmètre 2006	FNAC périmètre 2006	Conforama périmètre 2006	Total périmètre 2006
Déchets dangereux	561	3 226	478	748	2 060	7 073
dont piles et batteries dirigées vers les filières de recyclage	0,2	64	16	26	4	110,2
dont DEEE dirigés vers les filières de valorisation	7	2	450	544	2 056	3 059
dont néons dirigés vers les filières de valorisation	0,2	0,1	0,7	16,5	0,4	17,9
Total déchets valorisés	7,4	66,1	467	587	2 064,4	3 187,1

En raison de leurs activités industrielles, CFAO et YSL Beauté sont les plus concernés par la production de déchets dangereux. Ainsi, 64 % des déchets dangereux totaux proviennent de CFAO dont 80 % sont produits par sa filiale DIMAC au Maroc, et 11 % sont générés par l'usine d'YSL Beauté à Lassigny et correspondent aux déchets de solvants du laboratoire, d'aérosols, de néons et de rebuts de production.

Enfin, la Fnac et Conforama génèrent également une part significative des déchets dangereux du groupe (respectivement 13 % et 29 %), toutefois ces quantités sont faibles quand elles sont ramenées à la surfaces des locaux (de l'ordre de un kg par m²), et elles correspondent à des néons, piles et DEEE.

En effet, en raison de la mise en place de la filière de valorisation des DEEE, la quantité de déchets dangereux de Redcats et la Fnac atteint sur le périmètre 2006 près de 1 000 de DEEE.

Sur le périmètre concerné, 45 % des déchets dangereux totaux ont été valorisés, soit 2 262 tonnes. A titre d'exemple, CFAO au Kenya dispose d'un dispositif permettant d'éliminer l'huile usagée des filtres.

23 % des déchets dangereux du groupe PPR est constitué de déchets d'équipements électriques et électroniques, piles, dirigés vers des filières de valorisation. En 2006, PPR a récupéré et valorisé plus de 3 000 tonnes de DEEE.

Les rejets aqueux

Les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif des enseignes de distribution du Groupe PPR. Les rejets des eaux polluées des laboratoires photo constituent néanmoins une exception. Ainsi, la Fnac Montparnasse à Paris, par exemple, ainsi que six magasins au Brésil, disposent d'un équipement spécifique pour le traitement des eaux polluées de leur laboratoire.

Les activités industrielles du Groupe ont mis en place des procédés de diminution des rejets. Ainsi, le site YSL Beauté à Lassigny récupère, lors de la fabrication des crèmes de soins, les restes des produits des fins de production (pompage, recyclage) afin d'éviter leur entraînement dans le réseau d'eaux usées.

De même, la brasserie que CFAO détient avec Heineken au Congo et qui représente 60 % de la consommation d'eau de l'enseigne, s'est dotée d'une station d'épuration de ses effluents.

Cette station inaugurée à Pointe Noire en décembre 2005 est dimensionnée pour traiter 1 440 m³ par jour soit plus de 500 000 m³ par an, et a nécessité un investissement de trois millions d'euros. Les objectifs de cette station sont les suivants :

- ♦ réguler le pH des eaux rejetées dans l'environnement ;
- ♦ limiter les odeurs liées au process de fabrication.

Une station équivalente doit être installée en 2007 à Brazzaville.



Les activités essentiellement de distribution du groupe PPR ne présentent pas de risques majeurs « industriels » pour l'environnement. Cependant, la production de déchets, la consommation de papier et d'emballages ou le fort recours aux transports de marchandises sont autant de sujets qui ont un réel impact sur l'environnement. PPR s'est donc fortement mobilisé et organisé pour réduire au maximum son empreinte environnementale. Au-delà des organisations dédiées dans chaque enseigne, le management de l'environnement est donc fortement structuré dans le pilotage global du Groupe et s'appuie sur trois moteurs clés : le pilotage au niveau central des sujets majeurs qui concernent l'ensemble des enseignes, l'échange de bonnes pratiques entre enseignes et l'outil de reporting environnemental déployé sur l'ensemble des entités et qui, d'années en années, permet d'accroître la connaissance fine des impacts environnementaux du Groupe et de préciser les pistes de progrès restantes.



4

Éléments financiers



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2006	112	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	222
Préambule	112		
Faits marquants de l'exercice	113		
Commentaires sur l'activité de l'exercice 2006	114	COMPTES SOCIAUX	223
Analyse des performances opérationnelles par pôle	119	Bilan de la société mère aux 31 décembre 2006, 2005 et 2004	223
Commentaires sur la structure financière	128	Compte de résultat et tableau des flux de trésorerie de la société mère pour les exercices clos les 31 décembre 2006, 2005 et 2004	224
Dividende	132	Variation des capitaux propres	225
Événements postérieurs à la clôture	132	Annexe comptable	226
Perspectives	132	Tableau des filiales et participations	236
		Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2006	238
POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	133		
Investissements financiers	133	RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	239
Investissements opérationnels	134	Opérations relatives au capital social	241
		Résultats au cours des cinq derniers exercices	250
GESTION DES RISQUES	136		
Risques financiers	136	RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	251
Risques juridiques	138		
Risques assurances	139	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	253
COMPTES CONSOLIDÉS	141		
Compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2006, 2005 et 2004	141		
Bilan consolidé aux 31 décembre 2006, 2005 et 2004	142		
Tableau des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2006, 2005 et 2004	143		
Variation des capitaux propres consolidés	144		
État consolidé des produits et des charges comptabilisés	145		
NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	147		



Rapport d'activité 2006

PRÉAMBULE

IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, le Groupe a présenté certaines de ses activités comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ». Le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et le compte de résultat sur l'ensemble des périodes publiées.

Les actifs et passifs des « activités cédées ou en cours de cession » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Les actifs et passifs des « activités arrêtées » ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan.

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 chiffre d'affaires Hors Groupe est défini comme le produit des activités ordinaires de chaque enseigne ou marque, après élimination des ventes intragroupe.

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 2005 d'une part, des effets de variations de périmètre intervenues en 2005 ou 2006 et, d'autre part, des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2005 par les filiales étrangères.

Pour le pôle Luxe, le chiffre d'affaires de l'activité de vente au détail dans les magasins en propre est enregistré sur la base du « Merchandise Calendar ». Pour l'exercice 2006, celui-ci était constitué de 53 semaines au lieu de 52 dans ce calendrier. Dans les commentaires qui suivent, les taux de progression du chiffre d'affaires en données comparables sont exprimés après neutralisation de l'effet de la semaine supplémentaire et hors effet des variations de taux de change.

Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

L'endettement financier net est constitué 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, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « EBITDA ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

Définition du cash-flow libre opérationnel et du cash-flow disponible

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé « Cash-flow libre opérationnel ». Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

Le cash-flow disponible correspond au cash-flow libre opérationnel augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés.



FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2006, PPR a poursuivi sa stratégie de croissance, essentiellement organique, avec une priorité au développement de ses activités hors de France. L'exercice a ainsi été marqué par la mise en œuvre, dans toutes les entités du Groupe, de chantiers importants visant à améliorer encore les performances commerciales, opérationnelles et financières de ses marques et enseignes.

L'exercice s'est également caractérisé par des mouvements importants visant, d'une part à focaliser le Groupe sur ses activités prioritaires, notamment en se séparant de celles qui n'étaient plus « au cœur » de ses métiers, et, d'autre part, à renforcer ses positions par des acquisitions tactiques.

Par ailleurs, PPR a poursuivi activement une politique d'accroissement de son cash-flow libre opérationnel et d'amélioration de la structure financière, de la liquidité et des ratios financiers. En particulier, le Groupe a saisi l'opportunité de conditions de marché favorables pour anticiper le remboursement-conversion de son Océane émise en 2003. Cette opération accélère de façon majeure le désendettement du Groupe sans effet dilutif significatif pour ses actionnaires.

Focalisation sur les activités prioritaires

Cession du Printemps

Suite à l'approbation de l'opération par les autorités de la concurrence, PPR et RREEF (groupe Deutsche Bank), en association avec le Groupe Borletti, ont annoncé, en octobre 2006, avoir procédé à la réalisation effective de la cession du contrôle de France Printemps. L'accord avait été annoncé en juin et conclu en août ; l'opération se réalise en deux étapes : cession immédiate de 51 % des titres, puis, dans un second temps et afin d'accompagner le changement d'actionnariat dans le cadre d'une transition ordonnée et progressive, cession de la participation résiduelle en 2007. La transaction est fondée sur un prix des actifs de 1 075 millions d'euros avant une incidence fiscale, immédiate et future, de 158 millions d'euros environ, liée à la prépondérance immobilière des actifs sous-jacents.

Une page importante de l'histoire du Groupe a ainsi été tournée avec la cession de cette enseigne dont le potentiel de développement à l'international était considéré comme insuffisant, PPR ayant su saisir l'opportunité que lui offrait le marché immobilier en termes de valorisation d'actifs.

Cession d'Orcanta

En août, la société Orcanta, créée par PPR en 1996 et qui exploite 64 boutiques de lingerie en France, a été cédée au groupe Chantelle pour une valeur d'entreprise de 42,5 millions d'euros.

Cession d'Ibn Sina, filiale de CFAO en Égypte

En août CFAO a cédé la société Ibn Sina, sa filiale pharmaceutique égyptienne dont le métier et le modèle économique étaient spécifiques, et dont les performances opérationnelles et financières ne correspondaient plus aux standards du Groupe.

Mesures de restructuration

Fermeture de Fnac Service

Confrontée à la chute globale du marché des tirages photo argentiques, la société Fnac Service a mis en œuvre, depuis mai 2006, la décision d'arrêt de ses activités et de fermeture de l'ensemble de ses établissements, hors franchisés, associée à un plan de sauvegarde de l'emploi.

Réorganisations au sein de la société YSL Beauté

YSL Beauté a finalisé un programme de réorganisation de ses services centraux et de ses activités industrielles. Dans un marché des parfums et cosmétiques de plus en plus concurrentiel, YSL Beauté se devait d'être plus réactif et d'améliorer sa compétitivité. Le plan de relance a consisté à la fois à adapter l'ensemble des services du siège de Neuilly-sur-Seine et à consolider les activités industrielles sur le seul site de Lassigny dans l'Oise. YSL Beauté a également cédé, en juillet, sa participation dans la société YSL Beauté Recherche et Industrie qui exploitait son autre site industriel, situé à Bernay.

Renforcement des positions par des acquisitions tactiques

Prise de contrôle de Sodice Expansion par Conforama

En janvier, Conforama a pris le contrôle majoritaire de Sodice Expansion, son principal franchisé, coté à la bourse de Paris et dont il détenait déjà 32 % des titres. Après une Offre Publique d'Achat simplifiée en mars complétée par une Offre Publique de Retrait Obligatoire en décembre, Conforama détient l'intégralité des titres de la société, qui n'est plus cotée. Ces offres ont été faites au prix de 150 euros par action. Implantée en région Nord-Pas-de-Calais, Sodice Expansion exploite 14 magasins à l'enseigne Conforama, dont 11 en pleine propriété immobilière, sur une surface commerciale de 57 000 m². La contribution pro forma (sur douze mois) de Sodice Expansion au chiffre d'affaires du Groupe est d'environ 120 millions d'euros. Par cette opération, Conforama conforte la présence de l'enseigne dans une région clé et renforce ainsi sa position de leader en France en complétant sa couverture du territoire national.

Acquisition de The Sportsman's Guide par Redcats

Redcats a finalisé, en août 2006, l'acquisition de The Sportsman's Guide, société américaine cotée sur le Nasdaq. Le groupe The Sportsman's Guide est spécialisé dans la distribution sur Internet et par catalogue d'articles de sport et de loisir « outdoor » (chasse, pêche, etc.) et d'articles de golf. L'opération a été conclue sur la base d'un prix en numéraire de 31 dollars par action, qui valorise la totalité de la société à 265 millions de dollars ; elle s'est faite sous la forme d'une « cash merger », de sorte que Redcats détient désormais l'intégralité des titres, qui ne sont plus cotés. En 2005, le chiffre d'affaires de The Sportsman's Guide s'était élevé à 285 millions de dollars. Cette opération permet



à Redcats de renforcer sa présence aux États-Unis, dans un secteur porteur et avec une activité sur Internet prépondérante. Elle illustre la volonté du Groupe de renforcer ses positions dans des régions et sur des segments qui présentent des potentiels de développement élevés.

Extension du dispositif de CFAO

Au cours de l'exercice 2006, CFAO a complété son dispositif sur des marchés à fort potentiel au travers d'acquisitions et de l'extension de son réseau d'importation-distribution de grandes marques. Dans l'Automobile, l'accent a été mis sur le lancement de nouvelles marques parmi lesquelles Nissan au Nigeria, Chevrolet en Nouvelle-Calédonie, Peugeot en Mauritanie et Toyota en Guinée. Ces cartes viennent compléter et densifier le maillage géographique de CFAO. Dans la Pharmacie, des opportunités de développement ont été saisies dans de nouvelles zones grâce à deux acquisitions dans le métier de la répartition pharmaceutique en Algérie et au Togo. Par ailleurs, le pôle santé de CFAO s'est enrichi d'une société spécialisée dans la promotion médicale au travers de l'acquisition de Cider.

Renforcement de la structure financière – Conversion de l'Océane 2003

PPR a décidé de procéder, en octobre 2006, au remboursement par anticipation de la totalité des obligations restant en circulation de l'Océane 2,5 % à échéance du 1^{er} janvier 2008, émise en mai 2003 pour un nominal de 1 079,5 millions d'euros. L'opération a connu un large succès, la quasi-totalité des porteurs d'obligations ayant exercé leur droit à l'attribution d'actions PPR.

De façon à maximiser la création de valeur pour ses actionnaires, PPR a procédé au remboursement par la livraison de 4 155 911 actions existantes et de 8 333 106 actions nouvelles ; le solde a fait l'objet d'un remboursement en numéraire.

Cette opération a permis le renforcement des fonds propres consolidés du Groupe à hauteur de 719,6 millions d'euros et une réduction de l'endettement net du Groupe de 687,9 millions d'euros.

COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2006

Les principaux indicateurs financiers extraits des états financiers consolidés de PPR pour l'exercice 2006 affichent une évolution très favorable :

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires	17 930,9	16 937,9	+ 5,9 %
Résultat opérationnel courant	1 274,5	1 062,6	+ 19,9 %
en % du chiffre d'affaires	7,1 %	6,3 %	+ 0,8 pt
Résultat net part du Groupe	685,3	535,4	+ 28,0 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	698,0	531,0	+ 31,5 %
Investissements opérationnels bruts	414,9	344,5	+ 20,4 %
Cash-flow libre opérationnel	1 069,6	917,2	+ 16,6 %
Capitaux propres	9 124,5	8 134,1	+ 12,2 %
Endettement financier net	3 461,2	4 584,4	(24,5 %)
Effectifs moyens	70 179	71 029	(1,2 %)

Ces chiffres traduisent, une fois encore, la remarquable capacité des équipes de PPR à générer une croissance régulière des résultats et une amélioration continue de la situation financière.

Chiffre d'affaires (produit des activités ordinaires)

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2006 s'élève à 17 930,9 millions d'euros, en progression de 5,9 % en réel et de 4,8 % en comparable par rapport à l'exercice 2005 :

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation réelle	Variation comparable ⁽¹⁾
Distribution	14 364,5	13 905,7	+ 3,3 %	+ 2,0 %
Luxe	3 568,2	3 034,4	+ 17,6 %	+ 18,1 %
Éliminations et autres	(1,8)	(2,2)	ns	ns
PPR – Activités poursuivies	17 930,9	16 937,9	+ 5,9 %	+ 4,8 %

(1) À périmètre et taux de change comparables – Luxe sur 52 semaines.

L'année 2006 a été une nouvelle année de croissance soutenue pour PPR. Les marques de Luxe ont continué à afficher une dynamique de progression remarquable, supérieure à celle de leurs marchés. Le pôle Luxe représente ainsi 19,9 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2006, soit une progression significative par rapport aux 17,9 % de 2005. La bonne tenue du pôle Distribution manifeste la grande capacité de résilience de nos enseignes face à un environnement difficile, en particulier au quatrième trimestre.

La variation du chiffre d'affaires intègre un effet positif des variations de périmètre à hauteur de 184,6 millions d'euros. Celles-ci résultent principalement, d'une part de l'acquisition de Sodice Expansion par Conforama et de The Sportsman's Guide par Redcats et, d'autre part, de la cession d'Ibn Sina, filiale pharmaceutique de CFAO en Égypte (contribution au chiffre d'affaires 2006 : 62,8 millions d'euros).

Les variations de taux de change affectent négativement le chiffre d'affaires à hauteur de 53,6 millions d'euros, dont 48,1 millions d'euros liés à la dépréciation du yen contre l'euro (exclusivement dans le pôle Luxe), et 17,4 millions d'euros liés à la dépréciation du dollar américain contre l'euro (pour l'essentiel chez Redcats).

Dans le pôle Distribution, l'effet calendaire, défavorable, est évalué à 63,2 millions d'euros pour l'exercice 2006. Pour le pôle Luxe, l'application du « Merchandise Calendar » a conduit à enregistrer les produits des activités ordinaires (pour la partie Retail uniquement) sur 53 semaines au lieu de 52 ; l'effet favorable de cette semaine supplémentaire est évalué à 40,3 millions d'euros.

Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation réelle	Variation comparable ⁽¹⁾
France	8 029,6	7 819,8	+ 2,7 %	+ 1,2 %
Europe hors France	4 484,9	4 232,9	+ 6,0 %	+ 5,8 %
Amériques	2 293,7	2 084,5	+ 10,0 %	+ 5,3 %
Afrique	1 751,4	1 595,4	+ 9,8 %	+ 11,1 %
Océanie	197,2	182,5	+ 8,1 %	+ 8,3 %
Asie	1 174,1	1 022,8	+ 14,8 %	+ 18,2 %
PPR – Activités poursuivies	17 930,9	16 937,9	+ 5,9 %	+ 4,8 %

(1) À périmètre et taux de change comparables – Luxe sur 52 semaines.

Le chiffre d'affaires du Groupe à l'international s'est établi à 9 901,3 millions d'euros au cours de l'exercice 2006. Il est en progression de 8,6 % à données réelles et de 8,4 % à périmètre et taux de change comparables. Le poids de l'activité du Groupe à l'international continue de s'accroître et représente 55,2 % du chiffre d'affaires total en 2006, à comparer à 53,8 % en 2005.

L'équilibre du Groupe en termes d'implantations géographiques et de formats de ventes lui permet de mieux résister aux fluctuations des environnements économiques. Toutes les zones géographiques majeures sont en progression sur l'exercice. En particulier, le Groupe devient moins dépendant de la conjoncture européenne. Ainsi, le chiffre d'affaires réalisé hors d'Europe a progressé de 10,4 % en 2006 (à périmètre et taux de change comparables) et représente désormais 30,2 % du chiffre d'affaires total contre 28,8 % en 2005.

Chiffre d'affaires réalisé via Internet

Le chiffre d'affaires Internet des activités poursuivies du Groupe s'élève à 1 642,3 millions d'euros sur l'exercice 2006, en progression de 23,0 % par rapport à l'exercice précédent.

En 2006, le commerce électronique représente 11,3 % du chiffre d'affaires total du pôle Distribution contre 9,5 % en 2005 (13,4 % et 11,1 % respectivement si l'on n'intègre pas CFAO qui n'a pas de site Internet marchand). Les ventes en ligne du pôle Luxe progressent de 69,7 % en 2006 ; celles du pôle Distribution augmentent de 23,1 % (21,8 % à périmètre et taux de change comparables).



Marge brute

La marge brute du Groupe s'élève à 7 855,7 millions d'euros pour l'exercice 2006, en progression de 7,0 % par rapport à l'exercice précédent.

Le taux de marge brute se présente comme suit :

(en % du produit des activités ordinaires)	2006	2005	Variation
Distribution	38,1 %	38,3 %	(0,2 pt)
Luxe	68,1 %	66,5 %	+ 1,6 pt
PPR – Activités poursuivies	43,8 %	43,3 %	+ 0,5 pt

Le taux de marge brute du Groupe progresse de 0,5 point à 43,8 % sous l'effet :

- de la hausse du poids du pôle Luxe au sein du Groupe ;
- de la progression significative du taux de marge brute du pôle Luxe, cette amélioration étant constatée pour toutes les marques ;
- de la légère inflexion enregistrée sur le pôle Distribution.

Charges opérationnelles courantes

Avec une augmentation de 4,9 %, les charges opérationnelles courantes ont progressé moins vite que la marge brute (+ 7,0 %), démontrant une fois encore l'efficacité des dispositifs du Groupe et la capacité de ses équipes à restreindre la croissance des coûts d'exploitation :

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Investissements commerciaux & marketing	(1 534,5)	(1 511,4)	+ 1,5 %
Frais de commercialisation	(3 116,5)	(2 957,4)	+ 5,4 %
Autres produits et charges	(1 930,2)	(1 807,7)	+ 6,8 %
PPR – Activités poursuivies	(6 581,2)	(6 276,5)	+ 4,9 %
<i>Dont : Frais de personnel</i>	<i>(2 636,5)</i>	<i>(2 469,5)</i>	<i>+ 6,8 %</i>

La hausse mesurée des investissements commerciaux & marketing résulte d'une croissance de 13 % dans le pôle Luxe et d'une réduction de 2,2 % dans le pôle Distribution (pour l'essentiel chez Redcats).

Les frais de personnel du Groupe progressent surtout dans le pôle Luxe qui représente 25,3 % du total en 2006 contre 23,1 % en 2005. En 2006, le taux de productivité, qui mesure les frais de personnel rapportés à la marge brute, s'est stabilisé après une amélioration de 0,1 point en 2005 par rapport à 2004.

Le Groupe a employé en moyenne 70 179 personnes sur l'exercice 2006, soit une baisse par rapport à 2005 où les effectifs moyens

s'élevaient à 71 029 collaborateurs. Seul le pôle Luxe a vu ses effectifs augmenter sur la période ; il représentait 17,4 % des effectifs moyens du Groupe en 2006 (16,3 % en 2005). En moyenne sur 2006, les effectifs des services centraux du Corporate PPR se sont élevés à 134 personnes (146 en 2005).

Les dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants s'élèvent à 355,5 millions d'euros en 2006, en progression de 2,1 % par rapport à 2005 soit, en ce domaine également, des gains d'efficacité sur les programmes d'investissements.

EBITDA

L'EBITDA de l'exercice 2006 s'élève à 1 630,0 millions d'euros, en progression de 15,5 % par rapport à 2005 :

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Distribution	981,2	947,5	+ 3,6 %
Luxe	696,9	519,7	+ 34,1 %
Holdings et autres	(48,1)	(56,4)	+ 14,7 %
PPR – Activités poursuivies	1 630,0	1 410,8	+ 15,5 %

Cette amélioration sensible s'inscrit après une croissance de 7,8 % de 2004 (pro forma) à 2005. À taux de change comparables, l'EBITDA progresse de 15,9 % sur l'exercice 2006.

Le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires augmente de 0,8 point à 9,1 % pour l'ensemble du Groupe sous l'effet de l'amélioration sensible de la rentabilité du pôle Luxe qui progresse de 2,5 points à 19,6 %.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 1 274,5 millions d'euros en 2006. Il est en progression de 19,9 % par rapport à l'exercice précédent qui avait déjà enregistré une croissance de 9,9 % par rapport à 2004 (pro forma) :

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Distribution	759,4	729,4	+ 4,1 %
Luxe	565,2	392,0	+ 44,2 %
Holdings et autres	(50,1)	(58,8)	ns
PPR – Activités poursuivies	1 274,5	1 062,6	+ 19,9 %

Cette progression significative du résultat opérationnel courant de PPR en 2006 reflète l'excellente performance du pôle Luxe, qui représente désormais 42,7 % du résultat opérationnel courant du Groupe (hors Holdings et autres), à comparer à 35,0 % en 2005 (28,3 % en 2004). Par sa capacité de résistance et d'adaptation, le pôle Distribution a

également contribué à cette amélioration, en particulier pour ses filiales étrangères.

L'effet des taux de change sur le résultat opérationnel courant est moins marqué que les exercices précédents : à taux de change comparables, la progression est de 20,4 %.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante du Groupe s'établit à 7,1 % en 2006, une progression significative de 0,8 point par rapport à 2005 :

(en % du produit des activités ordinaires)	2006	2005	Variation
Distribution	5,3 %	5,2 %	+ 0,1 pt
Luxe	15,9 %	12,9 %	+ 3,0 pts
PPR – Activités poursuivies	7,1 %	6,3 %	+ 0,8 pt

La hausse du taux de rentabilité opérationnelle courante est due à la conjonction :

- de la hausse du poids du pôle Luxe au sein du Groupe, sa rentabilité étant supérieure et sa croissance d'activité plus rapide ;
- de l'accroissement, significatif, du taux de rentabilité du pôle Luxe, à 15,9 % en 2006, soit 3,0 points de plus qu'en 2005 ;
- de la légère progression (+ 0,1 point) enregistrée sur le pôle Distribution à 5,3 % ;
- et de l'amélioration du résultat des « Holdings et autres ».

Cette amélioration provient à la fois de la réduction des coûts de fonctionnement du Corporate, de l'augmentation de la contribution des sociétés de services transversaux et de la bonne tenue du résultat de Kadéos (filiale spécialisée dans la conception et la commercialisation de chèques-cadeaux et cartes-cadeaux).

Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent les éléments inhabituels de nature à altérer la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe ; ce sont en particulier des éléments non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant.

Pour l'exercice 2006, ils représentent une perte de 0,1 million d'euros. Ils incluent notamment des plus-values avant impôt sur les cessions d'actifs opérationnels et financiers à hauteur de 148,6 millions d'euros (90,2 millions d'euros en 2005), intégrant principalement la cession de biens immobiliers, la charge de 52 millions d'euros liée au programme de rachat anticipé des SARs du pôle Luxe, des dépréciations d'actifs à hauteur de 29,5 millions d'euros (57,7 millions d'euros en 2005) ainsi que des coûts de restructuration à hauteur de 56,4 millions d'euros (34,8 millions d'euros en 2005), y compris 26 millions d'euros pour le plan de réorganisation d'YSL Beauté.

Charges financières (nettes)

La charge financière nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Coût de l'endettement financier net	(241,5)	(256,5)	(5,8 %)
Autres produits et charges financiers	(48,5)	(50,9)	(4,7 %)
Charges financières nettes	(290,0)	(307,4)	(5,7 %)

Le coût de l'endettement financier net continue de baisser en 2006, reflétant ainsi d'une part, la diminution continue de l'encours moyen d'endettement net du Groupe et, d'autre part, la hausse très modérée du taux d'intérêt moyen de l'ordre de 40 points de base. Dans un contexte général d'appréciation des taux d'intérêt, cet accroissement a été contenu grâce à une politique active visant à renforcer la part de la dette nette à taux fixe, et du fait de l'amélioration de la qualité de crédit du Groupe.

En 2006, le coût de l'endettement financier net inclut une charge de 54,5 millions d'euros au titre de l'Océane émise en 2003 qui a été

convertie par anticipation en octobre 2006. Cette charge notionnelle, non reconductible, résulte uniquement de l'application des normes IAS 32 et IAS 39 et n'a donné lieu à aucun décaissement en trésorerie. Hors cet impact technique, la charge financière nette s'établit donc à 235,5 millions d'euros en 2006, soit une réduction de 23,4 % par rapport à 2005.

Les autres éléments du résultat financier sont essentiellement liés à l'effet défavorable à date de la réévaluation des instruments dérivés en application de la norme IAS 39.

Impôt sur le résultat

La charge d'impôt du Groupe de l'exercice 2006 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Charge d'impôt sur résultat courant	(240,9)	(188,4)	+ 27,9 %
Impôt sur éléments non courants	(19,0)	1,4	ns
Charge totale d'impôt	(259,9)	(187,0)	+ 39,0 %
Taux effectif d'impôt	26,4 %	24,7 %	+ 1,7 pt
Taux d'impôt courant	24,5 %	25,0 %	(0,5 pt)

Au 31 décembre 2006, la hausse du taux effectif d'impôt du Groupe est imputable aux éléments non courants.

Retraité de l'effet des éléments non courants et de l'impôt y afférent, le taux d'impôt courant baisse de 0,5 point à 24,5 % sous l'effet :

- d'une part, de la légère augmentation du taux de pression fiscale dans le pôle Distribution ;
- d'autre part, de la baisse du taux dans le pôle Luxe dont le poids dans le résultat total du Groupe augmente sensiblement.

Résultat net des activités poursuivies

Pour l'exercice 2006, le résultat net des activités poursuivies s'établit à 726,7 millions d'euros, en progression importante de 26,4 % par rapport à l'exercice 2005.

La part de ce résultat revenant au Groupe augmente de 26,7 % à 679,7 millions d'euros.

Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, hors éléments non courants, progresse de 31,5 % à 698,0 millions d'euros.

Résultat net des activités abandonnées

Les activités abandonnées incluent l'ensemble des actifs (ou groupe d'actifs) comptabilisés selon la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Au 31 décembre 2006, les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession regroupent les activités de Printemps, Orcanta, YSL Beauté Recherche et Industrie et Fnac Service.

Le résultat net des activités abandonnées s'établit à 5,4 millions d'euros pour l'exercice 2006 (- 1,0 million d'euros en 2005) et inclut notamment :

- un produit de 50,4 millions d'euros au titre de France Printemps ;
- un produit de 7,8 millions d'euros au titre d'Orcanta ;
- une charge de 39,9 millions d'euros au titre d'YSL Beauté Recherche et Industrie ;
- une charge de 12,9 millions d'euros au titre des « activités arrêtées » de Fnac, du fait essentiellement des coûts de fermeture.

Intérêts minoritaires

Le poste « Intérêts minoritaires » s'élève à 46,8 millions d'euros sur l'exercice 2006, soit une croissance de 22,2 % par rapport à 2005. Ce poste concerne essentiellement CFAO et le pôle Luxe.

Résultat net part du Groupe

Pour l'exercice 2006, le résultat net part du Groupe s'établit à 685,3 millions d'euros et progresse de 28,0 % par rapport à 2005.

Retraité des effets après impôt des éléments non courants, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève à 698,0 millions d'euros, soit une amélioration de 31,5 % par rapport à l'exercice précédent.

Cette hausse significative du résultat net traduit l'amélioration soutenue des performances opérationnelles du Groupe, la réduction de ses frais financiers et la bonne maîtrise de sa charge d'impôt.

Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions PPR utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à 121,4 millions pour l'exercice 2006 (118,7 millions pour 2005). L'augmentation de capital réalisée en octobre 2006 afin de servir la part non couverte de l'Océane émise en 2003 a créé 8,3 millions de titres supplémentaires ; elle a été prise en compte *pro rata temporis* sur l'exercice 2006. En tenant compte des instruments dilutifs, le nombre d'actions est de 121,7 millions pour 2006 (132,5 pour 2005).

Le résultat net par action de l'exercice 2006 est de 5,64 euros, soit une croissance de 25,1 % par rapport à l'exercice précédent. Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies progresse de 28,6 % en 2006 à 5,75 euros.

ANALYSE DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES PAR PÔLE

Pôle Distribution

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	14 357,2	13 898,1	+ 3,3 %
Résultat opérationnel courant	759,4	729,4	+ 4,1 %
en % du chiffre d'affaires	5,3 %	5,2 %	+ 0,1 pt
EBITDA	981,2	947,5	+ 3,6 %
en % du chiffre d'affaires	6,8 %	6,8 %	+ 0,0 pt
Investissements opérationnels bruts	256,0	225,4	+ 13,6 %
Effectifs moyens	57 699	59 171	(2,5 %)

En 2006, dans un environnement difficile, le pôle Distribution a une fois encore fait preuve d'une grande capacité de résistance et a maintenu sa dynamique commerciale (+ 3,3 % contre + 3,4 % en 2005) tout en retrouvant une croissance de son résultat opérationnel courant (+ 4,1 % contre - 0,9 % en 2005) avec une légère amélioration de sa rentabilité opérationnelle courante (5,3 % contre 5,2 % en 2005).

À périmètre et taux de change comparables, le chiffre d'affaires du pôle progresse de 2,0 % en 2006. En outre, l'impact calendaire a été négatif sur l'exercice à hauteur de 0,4 point de croissance.

Les enseignes du pôle Distribution ont renforcé leurs positions à l'international ; ainsi, 46,0 % de l'activité est réalisée hors de France en 2006 (45,5 % en 2005).

En 2006, les effets défavorables des variations de taux de change sur le résultat opérationnel courant ont été mesurés : à taux de change comparable, le taux de progression est de 4,3 %.

Le cash-flow libre opérationnel du pôle Distribution a augmenté de 11,2 % sur l'exercice 2006. Cette progression très satisfaisante a été obtenue sans ralentissement des programmes d'investissements, en hausse de 13,6 %, et grâce à une gestion efficiente des besoins en fonds de roulement.



Fnac

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	4 538,0	4 353,8	+ 4,2 %
Résultat opérationnel courant	170,2	154,0	+ 10,5 %
en % du chiffre d'affaires	3,8 %	3,5 %	+ 0,3 pt
EBITDA	255,0	238,8	+ 6,8 %
en % du chiffre d'affaires	5,6 %	5,5 %	+ 0,1 pt
Investissements opérationnels bruts	78,4	61,5	+ 27,5 %
Effectifs moyens	15 740	16 361	(3,8 %)

Dans un contexte caractérisé par une demande tirée par l'évolution technologique, une forte pression sur les prix et une concurrence multiformes accrue, la Fnac enregistre, pour la troisième année consécutive, une belle progression de ses performances.

Ainsi, la Fnac a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 4 538 millions d'euros, en croissance de 4,2 % (4,7 % à périmètre, taux de change et jours comparables).

En France, le chiffre d'affaires 2006, en hausse de 2,2 %, a été dynamisé par les *produits techniques* et plus particulièrement par la TV-Vidéo (+ 21,3 %). La Fnac a gagné des parts de marchés sur la plupart de ses familles *en produits techniques* et a maintenu ou accru ses parts de marché dans les *produits éditoriaux* sur un marché français en forte baisse. Dans la musique, la part de marché de la Fnac est de 27,2 % en 2006 (source GFK), soit un gain de 0,8 point par rapport à l'année précédente.

Les *ventes en ligne* continuent d'afficher des rythmes de croissance élevés. Le chiffre d'affaires de la Fnac sur Internet s'établit à 262,5 millions d'euros en 2006, en hausse 22,2 % par rapport à 2005. Cette croissance ne se fait pas au détriment de la rentabilité puisque Fnac.com, le principal site marchand, affiche un taux de rentabilité opérationnelle de 4,3 % en 2006.

Afin de poursuivre son expansion en France, la Fnac a lancé un concept de magasins dans les zones périurbaines et a ouvert en septembre son premier « Fnac-périphérie » à Bordeaux Lac. Ce nouveau magasin démarre très bien, est en avance par rapport à ses objectifs, et ouvre la voie à un développement important pour les années à venir.

Les activités hors de France, axe stratégique du développement de l'enseigne, sont en hausse de 10,8 % et représentent 25,2 % du chiffre d'affaires de la Fnac en 2006. En Espagne, au Portugal et en Italie, l'enseigne enregistre des croissances à deux chiffres. La Belgique a renoué avec la croissance. Les pays d'implantation plus récente ont

confirmé leur dynamisme commercial avec une croissance de 16,4 % au Brésil (à taux de change comparables) ainsi qu'une hausse de l'activité en Suisse dans un marché fortement concurrentiel.

En 2006, la Fnac a affiché une progression de 10,5 % de son résultat opérationnel courant, à 170,2 millions d'euros, faisant suite à une croissance de 10,9 % en 2005. Son taux de rentabilité opérationnelle courante s'est significativement amélioré, de 0,3 point. Cette performance a été réalisée malgré l'ampleur des programmes de développement qui, en 2006, ont davantage pesé sur le résultat qu'au cours de l'exercice précédent.

Pour l'essentiel, cette amélioration résulte :

- d'un effet mix produits favorable : les produits techniques dégagent une marge brute inférieure à celle des produits éditoriaux, mais leur rentabilité opérationnelle est largement supérieure ;
- de gains de productivité significatifs, matérialisés par la baisse des effectifs moyens et par la quasi-stabilité des frais de personnel ;
- de la contraction des coûts de fonctionnement, avec, en particulier, une réduction des frais du Siège parisien de la Fnac.

En France, hors développements, la rentabilité de l'enseigne a légèrement progressé en 2006. À l'international, les performances ont été remarquables : l'Espagne et le Portugal ont amélioré leur rentabilité, le résultat opérationnel courant du Brésil a augmenté et l'Italie a significativement réduit ses pertes, de même que la Suisse et la Belgique qui sont désormais proches de leurs points d'équilibre.

Grâce à un très bon contrôle des besoins en fonds de roulement, la Fnac est parvenue à accroître son cash-flow libre opérationnel de 20,3 % et ce malgré l'intensification de ses programmes d'ouvertures et de remodelages. Le coût de ces opérations a été optimisé de sorte que la progression des investissements opérationnels bruts a été contenue à 27,5 %.

Conforama

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 271,9	3 136,7	+ 4,3 %
Résultat opérationnel courant	181,7	177,1	+ 2,6 %
en % du chiffre d'affaires	5,6 %	5,6 %	+ 0,0 pt
EBITDA	242,2	237,1	+ 2,2 %
en % du chiffre d'affaires	7,4 %	7,6 %	(0,2 pt)
Investissements opérationnels bruts	61,6	62,4	(1,3 %)
Effectifs moyens	13 412	13 139	+ 2,1 %

En 2006, Conforama a poursuivi la modernisation de son concept, l'adaptation de ses gammes de produits et l'optimisation de sa supply-chain. Son chiffre d'affaires hors groupe a atteint 3 271,9 millions d'euros, soit une progression de 4,3 % en réel et de 1,0 % à périmètre et taux de change comparables.

En France, Conforama a réalisé un chiffre d'affaires de 2 270,8 millions d'euros en 2006, en hausse de 2,3 % à périmètre et jours comparables :

- en *Meuble*, les familles dont le repositionnement est achevé ont enregistré des croissances satisfaisantes : Chambre jeune à + 8,6 %, Séjour à + 4,6 % et Cuisines en kit à + 12,5 % notamment ; un plan de marche a été établi pour 2007 sur les autres familles de produits ;
- en *Blanc*, un taux de croissance de 3,5 % sur l'exercice illustre la justesse du positionnement de l'enseigne sur cette catégorie ; en *Brun*, Conforama a bénéficié de « l'effet Coupe du Monde » et a suivi la montée en gamme du marché pour afficher une progression de 3,4 % ; en *Gris* (+ 0,6 %) les ventes de produits à faible marge brutes ont été volontairement réduites en 2006 ;
- en *Décoration*, la refonte de l'offre produits donne des premiers résultats encourageants ; la catégorie progresse de 6,3 % en 2006 avec de très bonnes tendances dans les familles pour lesquelles la démarche a été finalisée : Textile (+ 12,6 %) et Tapis (+ 12,3 %) par exemple.

Par ailleurs, les performances enregistrées par les magasins récemment rénovés sont particulièrement satisfaisantes. Le coût des rénovations a été réduit, ainsi que la durée des travaux. De plus, le chiffre d'affaires au m² a progressé, particulièrement dans le meuble et dans la décoration.

L'activité à l'international hors Italie, progresse de plus de 4,1 % soulignant les bonnes performances réalisées en Espagne, en Croatie, et en Pologne.

En 2006, les conditions de marché ont été particulièrement difficiles pour les distributeurs en Italie. Conforama y a enregistré un recul de 5,8 % de son chiffre d'affaires. Le Groupe compte sur la transformation des magasins Emmezeta au concept Conforama pour assurer le retournement. Le magasin de Vérone, remodelé selon ce concept

en 2006, enregistre des performances très supérieures aux autres magasins italiens. Ce modèle va donc être étendu à un rythme soutenu à l'ensemble du parc, avec trois transformations prévues pour 2007.

En Suisse, les récentes ouvertures ont renforcé le maillage du territoire avec un effet de cannibalisation limité. En 2006, le chiffre d'affaires a progressé de 4,0 % à taux de change comparables et l'enseigne a pris des parts de marché en *Meuble* (croissance de 5,3 %).

Pour les autres pays, le nouveau concept, qui fait moins de place au *Brun* et au *Gris* au profit du *Meuble* et de la *Décoration*, démarre bien comme en témoignent les succès en Espagne (+ 7,7 %) et en Pologne (+ 15,9 %) ; le déploiement progressif sur les autres magasins et au Portugal devrait être positif pour les mois à venir.

En 2006, Conforama a renoué avec la croissance de son résultat opérationnel courant qui progresse de 2,6 %, à 181,7 millions d'euros, après une baisse de 14,4 % en 2005. La rentabilité opérationnelle courante a été maintenue à 5,6 %.

Le taux de marge brute de Conforama a progressé de 0,4 point en 2006, après une amélioration du même ordre en 2005. Cette performance traduit d'une part, l'impact d'une évolution favorable du mix produits, en particulier au second semestre, avec des taux plus élevés dans toutes les catégories de produits et, d'autre part, les effets d'un pilotage plus efficient des offres promotionnelles, surtout depuis le deuxième trimestre 2006.

Malgré l'extension du réseau de magasins en 2006 et 2005, la hausse des charges opérationnelles a été bien contenue sur l'exercice. En particulier, les processus et dispositifs logistiques ont été mieux maîtrisés de sorte que leur coût n'a augmenté que de 3,9 % sur le périmètre total.

Malgré le recul de son activité en Italie, l'enseigne Emmezeta, également présente en Croatie, est parvenue à préserver son résultat opérationnel courant en fermant un magasin déficitaire et en adaptant sa structure de coûts.

Au sein des investissements opérationnels bruts, les dépenses engagées au titre des programmes d'ouvertures, de transformations et de rénovations de magasins ont augmenté de 21,3 % en 2006. La hausse due à l'intensification des projets d'expansion et de remodelage a été atténuée par une réduction sensible des coûts au m².



Redcats

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	4 327,9	4 373,3	(1,0 %)
Résultat opérationnel courant	225,1	231,3	(2,7 %)
en % du chiffre d'affaires	5,2 %	5,3 %	(0,1 pt)
EBITDA	275,1	278,4	(1,2 %)
en % du chiffre d'affaires	6,4 %	6,4 %	+ 0,0 pt
Investissements opérationnels bruts	46,1	56,6	(18,6 %)
Effectifs moyens	18 412	18 950	(2,8 %)

Sur l'exercice 2006, le secteur de la vente à distance a dû faire face à un environnement particulièrement difficile avec notamment un marché de l'habillement affecté par des conditions climatiques erratiques. Redcats a mieux résisté que ses concurrents directs en poursuivant la transformation profonde de son modèle traditionnel vers un modèle multispecialiste et multicanal s'appuyant sur des marques fortes et sur le développement des ventes sur Internet.

Dans ce contexte, Redcats a enregistré en 2006 une légère diminution de 1,0 % de son chiffre d'affaires hors groupe à 4 327,9 millions d'euros. À périmètre et taux de change comparables et hors catalogues non poursuivis, la réduction est de 2,3 %.

Redcats confirme son leadership sur Internet dans le textile et la petite décoration. En 2006, les ventes en ligne ont progressé de 23,1 % à 1 352,7 millions d'euros et représentent 33,8 % du total des ventes à distance de Redcats (contre 27,1 % en 2005). Cette dynamique est alimentée par de nombreuses innovations technologiques et commerciales, mais ne permet pas encore de compenser le ralentissement des ventes des catalogues traditionnels.

Redcats a renforcé les parts de marché de ses marques leaders :

- *La Redoute* a amélioré l'attractivité de son offre, en particulier dans la mode femme avec une bonne dynamique du prêt-à-porter et des accessoires ; présente dans 22 pays, la marque poursuit son internationalisation dans de nouveaux pays ;
- Le pôle *Enfant-Famille* confirme la justesse de son positionnement et sa maîtrise d'une stratégie multicanal, avec des magasins qui représentent 30 % de l'activité totale ;
- Le pôle *Grandes Tailles* aux États-Unis maintient sa position de leader avec, pour 2006, une croissance de 5,1 % en comparable ;
- *The Sportsman's Guide* affiche une progression de 8,2 %, supérieure à celle de ses concurrents directs, avec une forte croissance sur Internet qui représente environ 58 % des ventes totales.

Les autres activités sont en cours de repositionnement :

- Le pôle *Senior* a mis en place une stratégie commerciale centrée sur la marque *Daxon* ; le pôle *Scandinave* est en cours de rationalisation et de modernisation, et *Empire Stores* en Grande Bretagne

accélère la transformation de son modèle spécifique traditionnel (« Agency ») ;

- Le pôle *Misses* aux États-Unis a commencé à restaurer l'attractivité de son offre-produits tout en optimisant son animation commerciale ; en parallèle, le changement de nom de *Lerner* vers *Metrostyle* a été réalisé avec succès sur l'exercice 2006.

Pendant cette transition, les stratégies commerciales ont visé à l'activation des meilleurs clients avec une limitation de la prospection et une optimisation des opérations d'animation commerciales. Ces initiatives ont pu peser quelque peu sur le chiffre d'affaires à court terme (en particulier au quatrième trimestre 2006) ; elles ont aussi permis de préserver la rentabilité et ont préparé l'avenir.

En 2006, le résultat opérationnel courant de Redcats s'est élevé à 225,1 millions d'euros, pour 231,3 millions d'euros au titre de l'exercice précédent. Le taux de rentabilité a légèrement fléchi à 5,2 %.

Hors effet de *The Sportsman's Guide*, dont le taux de marge brute est structurellement moins élevé, Redcats est parvenu à améliorer son taux de marge brute du fait, notamment, de la montée en puissance du sourcing asiatique et grâce à une saine gestion des stocks.

Grâce à des programmes drastiques de réduction des coûts, Redcats a réussi à préserver sa rentabilité, avec en particulier :

- une optimisation des investissements commerciaux, incluant notamment la réaffectation au profit d'Internet d'une partie des dépenses afférentes aux catalogues ;
- un contrôle strict des frais de personnel qui sont quasi stables, hors intégration de *The Sportsman's Guide* ;
- et des économies sensibles réalisées sur l'ensemble des frais de fonctionnement.

En 2006, Redcats a enregistré une progression de 30,9 % de son cash-flow libre opérationnel compte tenu d'une bonne maîtrise des fonds de roulement, en particulier sur les stocks, et d'une bonne discipline en matière d'investissements opérationnels. Ceux-ci incluent des dépenses engagées au titre de projets informatique et logistique pour 28,2 millions d'euros en 2006, soit une progression de 3,7 % par rapport à 2005.

CFAO

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	2 219,4	2 034,3	+ 9,1 %
Résultat opérationnel courant	182,4	167,0	+ 9,2 %
en % du chiffre d'affaires	8,2 %	8,2 %	+ 0,0 pt
EBITDA	208,9	193,2	+ 8,1 %
en % du chiffre d'affaires	9,4 %	9,5 %	(0,1 pt)
Investissements opérationnels bruts	69,9	44,9	+ 55,7 %
Effectifs moyens	10 135	10 721	(5,5 %)

Cette année encore, CFAO affiche une croissance régulière et solide de ses performances avec un chiffre d'affaires de 2 219,4 millions d'euros, en croissance de 9,1 % en réel et de 9,7 % à périmètre et taux de change comparables.

En 2006, l'activité de CFAO a été stimulée notamment par un environnement économique favorable et par la bonne dynamique des pays d'Afrique subsaharienne. Les économies du continent africain ont en effet bénéficié de la forte progression du prix des matières premières, de nombreux programmes d'annulation de dettes, d'une certaine stabilité politique et du redémarrage des investissements étrangers.

Dans ce contexte, l'activité *Automobile*, qui a progressé de 13,4 % au total sur 2006, affiche une croissance particulièrement élevée en Afrique subsaharienne et méditerranéenne, alors que les DOM-TOM ont subi un ralentissement conjoncturel sur l'exercice.

Le rythme de croissance de l'activité *Pharmacie* s'est ralenti en 2006. Le chiffre d'affaires progresse de 3,9 % en réel et de 7,2 % en comparable. La tendance a été bonne en Afrique subsaharienne et méditerranéenne mais plus difficile dans les DOM-TOM.

En 2006, la croissance des activités de *Production et distribution de biens de consommation courante* a atteint 12,2 %, toutes les entités ayant participé à cette progression. L'activité *Technologie* a vu son chiffre d'affaires baisser de 7,8 %, essentiellement du fait de la réduction de son dispositif.

La progression du résultat opérationnel courant de CFAO est régulière et solide. Elle s'est accélérée en 2006 avec une croissance de 9,2 %, faisant suite à une hausse en 5,1 % en 2005. Avec un résultat opérationnel courant de 182,4 millions d'euros, la rentabilité a été maintenue à 8,2 % sur l'exercice.

Cette amélioration est essentiellement due à la bonne tenue de la marge brute et à des gains de productivité, et c'est l'Afrique subsaharienne qui en a été le principal moteur en 2006.

Par ailleurs, la maîtrise des besoins en fonds de roulement a été particulièrement efficace en 2006 et la croissance importante des investissements opérationnels bruts a été partiellement financée par des cessions d'immobilisations à hauteur de 21,8 millions d'euros. En conséquence, CFAO a affiché en 2006 une progression sensible de son cash-flow libre opérationnel.

Pôle Luxe

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 564,4	3 030,4	+ 17,6 %
Résultat opérationnel courant	565,2	392,0	+ 44,2 %
en % du chiffre d'affaires	15,9 %	12,9 %	+ 3,0 pts
EBITDA	696,9	519,7	+ 34,1 %
en % du chiffre d'affaires	19,6 %	17,1 %	+ 2,5 pts
Investissements opérationnels bruts	157,1	112,7	+ 39,4 %
Effectifs moyens	12 194	11 550	+ 5,6 %

L'exercice 2006 confirme l'extraordinaire potentiel des marques de Luxe de PPR et leur aptitude à combiner durablement une forte croissance des ventes et une amélioration significative de la rentabilité opérationnelle. Cette performance n'est pas le fruit du succès d'une seule marque-phare, mais résulte bien de la contribution de l'ensemble du portefeuille de marques, soulignant ainsi la pertinence du modèle multimarques de PPR.

Pour le pôle Luxe, le chiffre d'affaires de l'activité de vente au détail dans les magasins en propre est enregistré sur la base du « Merchandise Calendar ». Pour l'exercice 2006, celui-ci était constitué de 53 semaines

au lieu de 52 pour les cinq exercices précédents. L'impact global de cette semaine supplémentaire est de 40,3 millions d'euros, intégralement pris sur le quatrième trimestre. Dans les propos qui suivent, les taux de progression du chiffre d'affaires en données comparables sont exprimés après neutralisation de l'effet de la semaine supplémentaire et hors effet des variations de taux de change.

Toutes nos marques de Luxe jouissent d'une très forte dynamique, et ce malgré un impact défavorable des devises japonaise et américaine, particulièrement marqué au second semestre. En 2006, les variations de taux de change ont eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires à



hauteur de 48,3 millions d'euros, dont 48,1 millions d'euros liés à la dépréciation du yen contre l'euro et 5,8 millions d'euros liés à la dépréciation du dollar américain.

En 2006, le chiffre d'affaires hors groupe du pôle Luxe atteint 3 564,4 millions d'euros, soit une augmentation de 17,6 %. En données comparables, la progression est de 18,1 %, faisant suite à une croissance de 15,9 % en 2005.

En 2006, les activités « Mode et maroquinerie » du pôle Luxe ont progressé de 25,4 % en comparable. Une fois encore, les marques de Luxe de PPR affichent dans ce domaine des taux de croissance supérieurs à ceux de la plupart de ses concurrents directs.

Toutes les zones géographiques affichent des taux de croissance excellents (à données comparables) : + 18,6 % en Europe, + 18,5 % en Amérique du Nord, + 12,1 % au Japon et + 25,3 % en Asie-Pacifique (hors Japon) qui, avec 17 % des ventes du pôle, est désormais une zone plus importante que le Japon. La Chine, zone prioritaire de développement, a vu son chiffre d'affaires progresser de 64,0 %.

En 2006, le pôle Luxe a affiché un très bon résultat opérationnel courant de 565,2 millions d'euros soit un taux de progression remarquable de 44,2 % en réel et 39,7 % en termes comparables (moyennant un effet minime des variations de taux de change de 0,9 point). Le taux de rentabilité opérationnelle a été porté à 15,9 %, une amélioration significative de 3,0 points.

Le développement du réseau de magasins en propre a été poursuivi en 2006 avec l'ouverture de 28 unités supplémentaires, portant ainsi le total à 454 magasins à la fin de l'année. Le programme de rénovations a également été intensifié de sorte que les investissements opérationnels bruts du pôle ont augmenté de 39,4 % en 2006. Le pôle Luxe représentait ainsi 37,9 % des investissements du groupe PPR, pour 32,7 % en 2005.

Le cash-flow libre opérationnel du pôle Luxe a augmenté de 18,0 % sur l'exercice 2006.

Gucci

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	2 100,5	1 806,3	+ 16,3 %
Résultat opérationnel courant	611,8	485,4	+ 26,0 %
en % du chiffre d'affaires	29,1 %	26,9 %	+ 2,2 pts
EBITDA	676,8	549,6	+ 23,1 %
en % du chiffre d'affaires	32,2 %	30,4 %	+ 1,8 pt
Investissements opérationnels bruts	93,1	63,5	+ 46,6 %
Effectifs moyens	5 585	5 060	+ 10,4 %

Principal moteur de la croissance du pôle Luxe, la marque Gucci a poursuivi en 2006 son développement soutenu et équilibré et a confirmé son fort effet de levier opérationnel.

Gucci a enregistré en 2006 un chiffre d'affaires hors groupe de 2 100,5 millions d'euros. Hors activité Timepieces⁽¹⁾, les revenus ont progressé de 18,3 % en réel et de 18,8 % en données comparables. Les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont augmenté de 16,8 % ; les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont enregistré une croissance de 25,1 %.

En milieu d'année 2006, l'activité Timepieces⁽¹⁾ a été réintégrée directement à la marque Gucci. Un travail de repositionnement de l'offre et de consolidation du réseau de distribution a démarré au troisième trimestre ; il vise à faire monter en gamme les collections de montres dans un souci de performance et de cohérence, en capitalisant sur le succès du modèle « *Twirl* », qui reflète parfaitement les codes de la marque.

Toutes les autres catégories de produits confirment la qualité et la justesse des collections, qui ont été très bien accueillies partout dans le monde à la fois par la clientèle, par la presse spécialisée et par les célébrités :

- la Maroquinerie, catégorie vedette de la marque Gucci, a contribué à hauteur de 56 % de l'activité et est en hausse de 19,5 % ;
- la Chaussure a poursuivi son développement avec une croissance de 21,3 % ;
- Le Prêt-à-porter a enregistré une progression soutenue de 18,8 %, confirmant ainsi la bonne dynamique de ses collections, tant pour la Femme que pour l'Homme ;
- les collections Croisière 2007, arrivées en magasins au cours du quatrième trimestre, connaissent un démarrage très encourageant.

(1) L'activité Timepieces représente les opérations de création, fabrication et distribution à l'échelle mondiale et exclusivement à des partenaires tiers (grands magasins et magasins spécialisés ou multispécialistes) de montres Gucci.

En 2006, Gucci a également enregistré de très bonnes performances dans toutes les zones géographiques :

- en Europe, et plus particulièrement en Espagne, en Allemagne et en France, avec une croissance de 19,0 % en comparable ;
- aux États-Unis, dont le réseau de magasins en propre a très bien fonctionné et dont les ventes ont progressé de 20,4 % en comparable ;
- au Japon qui, malgré le ralentissement qu'a subi le secteur du Luxe, a enregistré une croissance de 6,6 % (en comparable) des ventes au détail de ses magasins en propre, notamment grâce au grand succès de son nouveau magasin-phare de Ginza ;
- en Asie-Pacifique (hors Japon) qui a progressé de 22,1 % en comparable et dont le dynamisme a été notamment soutenu par la croissance de 68,9 % en Chine et par le succès du nouveau magasin-phare de Landmark à Hong Kong.

L'année 2006 a marqué la véritable montée en puissance de l'e-commerce de Gucci. Le réseau de sites Internet marchands est

désormais entièrement opérationnel aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Allemagne.

Le résultat opérationnel courant de Gucci a atteint 611,8 millions d'euros en 2006, en forte croissance de 26,0 % en réel. Le taux de rentabilité s'est établi à 29,1 %, une hausse significative de 2,2 points par rapport à l'exercice précédent.

Gucci a enregistré une progression sensible de son taux de marge brute de 1,3 point, du fait de la hausse des royalties, de démarques limitées et en légère baisse par rapport à 2005 et grâce aux effets positifs de la montée en gamme de la marque, qui a notamment induit des hausses de prix ciblées.

En 2006, l'effet de levier opérationnel a une fois encore joué à plein chez Gucci. En effet, les charges opérationnelles n'ont augmenté que de 13,7 % alors que la marge brute s'est accrue de 18,5 %. Toutefois, afin de promouvoir l'image de la marque et pour alimenter son dynamisme commercial, les dépenses de communication et publicité ont progressé de 25,7 % sur l'exercice.

Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	266,9	159,7	+ 67,2 %
Résultat opérationnel courant	54,6	13,7	+ 298,5 %
en % du chiffre d'affaires	20,5 %	8,6 %	+ 11,9 pts
EBITDA	65,8	22,2	+ 196,4 %
en % du chiffre d'affaires	24,7 %	13,9 %	+ 10,8 pts
Investissements opérationnels bruts	13,6	8,9	+ 52,8 %
Effectifs moyens	918	643	+ 42,8 %

2006 a été une année record pour Bottega Veneta, à tous points de vue.

Le chiffre d'affaires a atteint 266,9 millions d'euros, soit une hausse de 67,2 % en réel et de 68,7 % en données comparables. Cette croissance remarquable s'est déclinée aussi bien pour les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre que pour les ventes indirectes aux distributeurs tiers.

Le succès des collections s'est traduit dans toutes les catégories de produits. Avec une croissance de 66,0 %, la Maroquinerie, qui représentait 84 % de l'activité de la marque à fin 2006, a poursuivi sur sa lancée. Les autres catégories ont également affiché des progressions remarquables avec, notamment, des ventes de Prêt-à-porter qui ont plus que doublé. Les collections de joaillerie fine et de mobilier, récemment lancées et disponibles sur commande uniquement, ont également très bien démarré.

En 2006, toutes les régions ont progressé significativement. Ainsi, le Japon, principal marché de la marque, a affiché une croissance de 65,4 % en comparable, l'Europe de 95,5 %, les États-Unis de 43,6 % et l'Asie-Pacifique (hors Japon) de 69,2 %.

Avec un résultat opérationnel courant de 54,6 millions d'euros en 2006 et un taux de rentabilité de 20,5 %, Bottega Veneta a enregistré une progression tout à fait remarquable par rapport à 2005 et, surtout, a confirmé son formidable potentiel en termes de rentabilité.

Le taux de marge brute de Bottega Veneta est structurellement élevé du fait d'une part, du positionnement de la marque et, d'autre part, du poids élevé de la maroquinerie et des ventes directes dans le chiffre d'affaires. Pour autant, ce taux a encore progressé de 2,0 points en 2006, grâce à des gains sur la fabrication et les approvisionnements induits par des effets d'échelle significatifs.

En 2006, Bottega Veneta a bénéficié d'un effet de levier opérationnel considérable, avec des charges opérationnelles en croissance de 40,8 % pour une marge brute en hausse de 71,9 %. Ceci malgré une augmentation significative des coûts du réseau de magasins, en expansion sensible, et une progression de 52,8 % des dépenses de communication et publicité.



Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	193,6	162,0	+ 19,5 %
Résultat opérationnel courant	(49,4)	(65,8)	+ 24,9 %
en % du chiffre d'affaires	(25,5 %)	(40,6 %)	+ 15,1 pts
EBITDA	(35,7)	(50,7)	+ 29,6 %
en % du chiffre d'affaires	(18,4 %)	(31,3 %)	+ 12,9 pts
Investissements opérationnels bruts	4,9	4,3	+ 14,0 %
Effectifs moyens	922	945	(2,4 %)

Après les signaux encourageants de la fin de l'exercice 2005, l'année 2006 a confirmé que le redressement d'Yves Saint Laurent était en très bonne voie, avec des performances commerciales et opérationnelles très satisfaisantes.

Le chiffre d'affaires a progressé régulièrement au cours de l'exercice pour atteindre 193,6 millions d'euros à fin 2006, soit une hausse de 19,5 % en réel et de 19,1 % en termes comparables.

Trimestre après trimestre, la croissance des ventes au détail dans les magasins en propre s'est accélérée pour finir en hausse de 20,8 % en comparable sur l'exercice. Ceci traduit une amélioration significative du ratio de ventes au mètre carré. Les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont progressé de 20,9 % grâce au grand succès des collections, en particulier de prêt-à-porter homme et femme.

En 2006, Yves Saint Laurent a confirmé son statut d'acteur majeur de la Maroquinerie. Ainsi, cette catégorie a enregistré une croissance de 51,0 %, grâce en particulier au sac *Muse*, toujours plébiscité, et au succès des modèles lancés cette année : le *Double*, le *Rive Gauche* et le *Downtown*, lancé en fin d'année dans le cadre de la collection Croisière 2007 et dont le démarrage est prometteur.

Yves Saint Laurent a affiché une bonne performance dans toutes les zones géographiques en 2006, avec une mention spéciale pour l'Asie-Pacifique (hors Japon), qui progresse de 56,6 % en comparable, et les États-Unis, en croissance de 18,4 %. Les ventes au Japon ont augmenté de 11,0 %.

Par ailleurs, Yves Saint Laurent continue de susciter un fort intérêt de la part de la presse et des célébrités et renoue ainsi avec son statut de marque historique définissant les tendances.

En 2006, les pertes de la maison Yves Saint Laurent ont été considérablement résorbées ; sur deux ans, elles ont été réduites de 30,2 %.

Le taux de marge brute continue de progresser sensiblement en 2006, de 2,3 points, sous l'effet du poids croissant de la maroquinerie dans le chiffre d'affaires, de la forte progression des ventes « à prix plein » et d'une forte baisse des démarques.

Cette croissance solide des revenus, orientée vers des segments à plus forte marge et combinée à une stricte discipline de contrôle des coûts (augmentation des charges opérationnelles limitée à 4,2 % en 2006), a donc permis une amélioration sensible du résultat opérationnel d'Yves Saint Laurent en 2006.

YSL Beauté

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	624,3	608,2	+ 2,6 %
Résultat opérationnel courant	32,2	17,9	+ 79,9 %
en % du chiffre d'affaires	5,2 %	2,9 %	+ 2,3 pts
EBITDA	51,5	34,5	+ 49,3 %
en % du chiffre d'affaires	8,2 %	5,7 %	+ 2,5 pts
Investissements opérationnels bruts	22,0	14,9	+ 47,7 %
Effectifs moyens	3 138	3 383	(7,2 %)

L'exercice 2006 a constitué un tournant pour YSL Beauté avec d'une part la réorganisation des services centraux et la restructuration industrielle (cession d'une des deux unités de production) et avec, d'autre part, une nouvelle stratégie recentrée sur les marques-clés et sur les marchés prioritaires.

Dans ce contexte, YSL Beauté a enregistré un chiffre d'affaires hors groupe de 624,3 millions d'euros, en hausse de 2,6 % en réel et de 3,0 % en termes comparables. Retraite de la licence Fendi, non poursuivie, la progression a été de 4,2 % en 2006 ; de même, la nouvelle stratégie de recentrage a conduit à l'arrêt, avec effet au 1^{er} janvier 2007, de la licence Van Cleef & Arpels.

La progression de l'année est due en priorité au succès de la marque Yves Saint Laurent qui a été particulièrement marqué au second semestre, avec le lancement du nouveau Parfum pour hommes, *L'Homme*, dont le démarrage a été une grande réussite. Les ventes de Maquillage ont été dynamisées par de nombreux lancements : *Golden Gloss* (rouge à lèvres), *Mascara Infinity Curl* et surtout *Perfect Touch*. Les ventes de Soins ont bénéficié du lancement sur le second semestre de *Hydra Feel*.

YSL Beauté a également bénéficié en 2006 du lancement d'un nouveau parfum Stella McCartney, *Stella In Two*, qui confirme le fort potentiel de cette marque.



YSL Beauté a affiché une saine croissance en Europe, en Russie, en Amérique du Sud et au Moyen-Orient. Aux États-Unis, marché très difficile pour YSL Beauté, le parfum *L'Homme* enregistre un très bon succès.

En 2006, YSL Beauté a enregistré un résultat opérationnel courant de 32,2 millions d'euros, en croissance de 79,9 % par rapport à 2005, soit un taux de rentabilité de 5,2 %. Cette amélioration significative

est due à une forte augmentation du taux de marge brute, surtout au second semestre, ainsi qu'à des économies importantes et pérennes, générées essentiellement sur le second semestre par les plans de restructuration. Une partie de ces économies a été réinvestie en dépenses de communication pour soutenir les lancements majeurs du troisième trimestre 2006.

Autres marques

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	379,1	294,2	+ 28,9 %
Résultat opérationnel courant	10,3	(13,7)	+ 175,2 %
en % du chiffre d'affaires	2,7 %	(4,7 %)	+ 7,4 pts
EBITDA	26,4	2,8	+ 842,9 %
en % du chiffre d'affaires	7,0 %	1,0 %	+ 6,0 pts
Investissements opérationnels bruts	23,5	21,1	+ 11,4 %
Effectifs moyens	1 462	1 351	+ 8,2 %

Avec un chiffre d'affaires hors groupe de 379,1 millions d'euros, soit une croissance de 28,9 % en réel et de 30,3 % en données comparables, les autres marques du pôle Luxe ont enregistré d'excellentes performances sur l'exercice 2006. Cette année constitue également un tournant pour cet ensemble de marques puisque c'est la première année qu'il affiche un résultat opérationnel courant global positif, chacune des marques ayant amélioré ses performances commerciales et opérationnelles.

Balenciaga signe de nouveau une excellente année 2006 avec une croissance solide dans toutes les zones géographiques, alimentée par le grand succès de ses collections, et particulièrement du Prêt-à-porter Femme et de la Maroquinerie. Après un retour à l'équilibre en 2005, Balenciaga affiche encore une forte progression de son résultat en 2006.

Grâce au succès de ses collections de Joaillerie, Bijouterie et Montres, **Boucheron** a enregistré des résultats remarquables dans toutes ses catégories de produits et dans toutes les zones géographiques, particulièrement en Europe et au Japon. Avec un an d'avance sur son plan de marche, Boucheron signe son retour à l'équilibre d'exploitation en 2006.

Sergio Rossi a signé une activité record en 2006, avec une croissance équilibrée des ventes directes et indirectes ainsi que de toutes les zones géographiques, et grâce à l'optimisation des processus de production et de distribution.

Une nouvelle fois, **Alexander McQueen** a enregistré en 2006 une forte croissance de ses ventes, particulièrement de Prêt-à-porter, de Chaussures et de Maroquinerie, ces deux catégories devenant des éléments essentiels de l'offre de la marque.

Stella McCartney a poursuivi sa très bonne dynamique de progression en 2006. Toutes les zones géographiques ont contribué à cette croissance et le potentiel des nouvelles lignes de Chaussures et de Maroquinerie s'est confirmé sur l'année.

Frais centraux de Gucci Group

En 2006, les frais centraux de Gucci Group ont augmenté de 48,8 millions d'euros pour atteindre 94,3 millions d'euros. Cet accroissement provient pour l'essentiel :

- ♦ de la réévaluation des SARs pour 33,7 millions d'euros ;
- ♦ et de la première mise en œuvre d'un *Plan de Rémunération Incitative à Long Terme* pour 7,8 millions d'euros.

Les SARs, *Share Appreciation Rights*, constituent des plans de rémunération optionnelle à long terme fondés sur des actions et réglés en trésorerie. En conséquence, la réévaluation des services est recalculée à chaque arrêté et enregistrée en résultat. Le prix d'exercice des SARs, et donc une valeur conventionnelle théorique de Gucci Group, est calculé trimestriellement par application aux résultats du pôle Luxe, sur douze mois glissants, de multiples boursiers d'un panier de sociétés cotées comparables.

La charge comptabilisée en 2006 en résultat opérationnel courant au titre des SARs est de 46,4 millions d'euros (12,7 millions d'euros en 2005). Cette augmentation est imputable à l'amélioration des résultats du pôle Luxe et au fait qu'un plus grand nombre d'options sont devenues « dans la monnaie » et exerçables (« vested ») au cours de l'exercice. Sur le premier semestre 2006, l'appréciation des multiples du panier a accentué cette hausse ; sur l'année, les multiples sont quasi stables de sorte que la charge du second semestre a été réduite.

En décembre 2006, Gucci Group a mis en œuvre un programme de rachat anticipé de ces SARs portant sur 2,1 millions d'options. À l'issue de cette transaction, il ne reste plus que 0,6 million de SARs en circulation contre 3,9 millions un an plus tôt (compte tenu également de 1,2 million de SARs nets exercés ou annulés). Le coût avant impôt de cette opération a été enregistré en charges opérationnelles non courantes à hauteur de 52,0 millions d'euros en 2006.

La charge enregistrée en résultat opérationnel courant en 2006 correspond à la réévaluation des services jusqu'au lancement du programme de rachat et au coût des exercices sur la période. En 2007, cette charge sera reconduite, mais pour un montant très significativement réduit.



Par ailleurs, en 2006, il a été décidé de ne pas renouveler les plans d'attribution de SARs et de les remplacer par un *Plan de rémunération incitative à long terme* visant la motivation et la rétention. Au titre d'un plan annuel, les bénéficiaires sont susceptibles de recevoir, à une échéance de trois ans, un pourcentage fixe de leur salaire de base seulement s'ils sont encore présents dans la société et si les

objectifs financiers à terme (résultat opérationnel et cash-flow libre opérationnel) ont été atteints. L'engagement du Groupe est donc contenu dans une enveloppe maximale.

En 2006, la charge comptabilisée correspond au tiers de cet engagement, sous déduction du turnover normal. En 2007 seront enregistrées la deuxième annuité du Plan 2006 et la première du Plan 2007.

COMMENTAIRES SUR LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2006, PPR a une nouvelle fois renforcé sa structure financière et affiche une réduction des capitaux engagés, une amélioration significative de ses capitaux propres et une baisse sensible de son endettement financier net :

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Goodwill et immobilisations incorporelles nettes	12 212,0	12 150,9	+ 61,1
Autres actifs nets non courants	876,2	1 389,0	(512,8)
Actifs nets courants	(241,9)	(314,3)	+ 72,4
Provisions	(514,1)	(507,1)	(7,0)
Capitaux engagés	12 332,2	12 718,5	(386,3)
Actifs nets destinés à être cédés	253,5		+ 253,5
Capitaux propres	9 124,5	8 134,1	+ 990,4
Endettement financier net	3 461,2	4 584,4	(1 123,2)

Capitaux engagés

Au 31 décembre 2006, les capitaux engagés avaient baissé de 3,0 % par rapport à la clôture précédente.

Goodwill et immobilisations incorporelles nettes

Au 31 décembre 2006, le poste goodwill & immobilisations incorporelles nettes représente 54,5 % du total du bilan (52,8 % au 31 décembre 2005).

La variation de ce poste est due pour l'essentiel à l'application de la norme IFRS 5 sur France Printemps et Orcanta pour - 265,7 millions d'euros, aux variations de taux de change pour - 67,6 millions d'euros et à l'effet des acquisitions de filiales ou d'intérêts minoritaires pour + 413,9 millions d'euros.

Autres actifs nets non courants

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Immobilisations corporelles nettes	1 900,6	2 538,7	(638,1)
Impôts différés nets	(1 247,0)	(1 379,7)	+ 132,7
Participations dans les entreprises associées	19,3	44,0	(24,7)
Actifs financiers nets non courants	216,0	240,8	(24,8)
Actifs non courants divers	(12,7)	(54,8)	+ 42,1
Autres actifs nets non courants	876,2	1 389,0	(512,8)

La variation du poste immobilisations corporelles est due notamment à l'application de la norme IFRS 5 sur France Printemps et Orcanta pour - 615,4 millions d'euros, aux variations de taux de change pour - 33,0 millions d'euros et à l'effet des acquisitions de filiales pour + 64,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2006, les immobilisations corporelles sont constituées par des terrains et des constructions à hauteur de 808,9 millions d'euros (1 348,1 millions d'euros un an auparavant). D'une façon générale, PPR préfère être locataire des surfaces occupées à des fins commerciales. Dans le pôle Distribution, Conforama est néanmoins propriétaire de 71 de ses magasins français, de 6 de ses magasins espagnols, de 3 de

ses magasins portugais, de tous ses magasins en Pologne et en Croatie, et d'un magasin en Suisse. Redcats possède les murs d'environ 10 % de ses magasins, 40 % de ses entrepôts et 30 % de ses bureaux. CFAO est propriétaire des deux tiers environ des sites exploités en Afrique et dans les DOM-TOM. La Fnac est locataire de la quasi-totalité des surfaces qu'elle occupe. Les magasins de détail du pôle Luxe sont situés dans des emplacements prestigieux des plus grandes villes du monde et sont généralement en location. Toutefois, le groupe est propriétaire des murs de 11 magasins, pour un parc qui en compte 454 au total.

La diminution des impôts différés nets est imputable à l'application de la norme IFRS 5 pour + 121,4 millions d'euros principalement sur France Printemps. Le montant des pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé est de 1 115,5 millions d'euros au 31 décembre 2006 (1 213,2 millions d'euros au 31 décembre 2005).

La variation des actifs non courants divers est due pour l'essentiel à l'évolution des dérivés de couverture de taux.

Actifs nets courants

Au 31 décembre 2006, les actifs nets courants s'élevaient à - 241,9 millions d'euros, dont + 187,9 millions d'euros afférents au pôle Luxe (soit 105,5 millions d'euros de moins qu'un an auparavant).

En 2006, une gestion efficace des besoins en fonds de roulement a permis de générer un flux positif de trésorerie (hors impôt) de 69,6 millions d'euros (y compris la variation des concours à la clientèle pour 26,2 millions d'euros).

Les stocks s'élevaient à 2 744,2 millions d'euros au 31 décembre 2006 et les créances clients à 1 116,4 millions d'euros (2 827,2 millions d'euros et 1 125,6 millions d'euros respectivement un an auparavant). Les concours à la clientèle, générés par les activités de crédit à la consommation de Redcats, s'établissaient à 397,7 millions d'euros au 31 décembre 2006, en baisse de 18,9 millions d'euros par rapport à 2005.

Les dettes d'impôts ont diminué sous l'effet notamment des décaissements d'impôts sur cessions de titres réalisées lors d'exercices précédents (Rexel, Finaref et Facet en particulier).

Provisions

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Provisions pour retraites et avantages similaires	(260,7)	(279,4)	+ 18,7
Autres provisions pour risques & charges	(253,4)	(227,7)	(25,7)
Provisions	(514,1)	(507,1)	(7,0)

Au 31 décembre 2006, la baisse des provisions pour retraites et autres avantages similaires est due pour l'essentiel (+ 21,9 millions d'euros) à l'application de la norme IFRS 5 sur France Printemps et Orcanta. En 2006, la part non courante de ces provisions est de 248,6 millions d'euros (266,1 millions d'euros en 2005).

Les autres provisions pour risques & charges sont des passifs non courants à hauteur de 140,9 millions d'euros en 2006 (142,7 millions d'euros en 2005) ; elles font face, pour l'essentiel,

à des risques de garanties de passif ou de contentieux avec les administrations fiscales.

Actifs nets destinés à être cédés

Au 31 décembre 2006, ce poste résulte de l'application de la norme IFRS 5 sur France Printemps.

Capitaux propres

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Capitaux propres – Part du Groupe	8 971,1	7 985,3	+ 985,8
Intérêts minoritaires	153,4	148,8	+ 4,6
Capitaux propres	9 124,5	8 134,1	+ 990,4

En 2006, les capitaux propres ont sensiblement augmenté sous l'effet, notamment :

- du résultat net de l'exercice (+ 732,1 millions d'euros) ;
- des dividendes distribués par PPR et ses filiales (- 355,4 millions d'euros) ;
- de mouvements sur le capital et les titres d'autocontrôle (+ 635,4 millions d'euros dont + 719,6 millions au titre de

l'augmentation de capital consécutive à la conversion de l'Océane émise en 2003) ;

- des écarts de conversion (- 97,8 millions d'euros) ;
- et de la mise à la juste valeur de certains instruments financiers (+ 79,0 millions d'euros).

Le capital social de PPR au 31 décembre 2006 est constitué de 128 387 274 actions d'une valeur nominale de 4 euros.



Au cours de l'exercice 2006, il a été procédé à l'annulation, en janvier et en mai, de 394 062 actions d'autocontrôle (sans aucune incidence sur les comptes consolidés) et à la création de 8 333 106 titres pour servir la part non couverte de l'Océane émise en 2003. En outre, 269 548 titres ont été acquis suite à l'exercice d'options d'achat de titres PPR mises en place en 2005 pour la couverture de plans de souscription et un solde net de 25 000 titres a été cédé dans le cadre du contrat de liquidité.

Par ailleurs, 1 480 000 options d'achat de titres PPR ont été achetées pour couvrir des plans de stocks options attribués en 2002, 2003, 2004 et 2006. PPR a également réaménagé la couverture initiale partielle de l'Océane émise en 2003 à hauteur de 1 155 911 calls supplémentaires.

Ces 4 155 911 options d'achat ont été exercées en octobre afin de servir la conversion de l'Océane émise en 2003.

Au 31 décembre 2006, PPR ne détenait aucune action d'autocontrôle, ni en portefeuille, ni dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2005, PPR détenait 149 514 actions d'autocontrôle, dont 25 000 titres dans le cadre du contrat de liquidité.

Les intérêts minoritaires concernent des filiales de CFAO et du pôle Luxe pour 108,5 millions d'euros et 41,7 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2006 (100,9 et 44,1 millions d'euros respectivement en 2005).

Endettement financier net

(en millions d'euros)	2006	2005
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	5 043,4	6 463,1
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(26,6)	(65,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 555,6)	(1 813,2)
Endettement financier net	3 461,2	4 584,4

L'endettement financier net du Groupe s'élevait à 3 461,2 millions d'euros au 31 décembre 2006, en baisse de 24,5 % par rapport au 31 décembre 2005. En particulier, les dettes financières brutes ont été réduites de 1 419,7 millions d'euros sur l'exercice.

En 2006, PPR a continué à renforcer sa structure financière et à accroître la flexibilité de ses sources de financement ; la conversion anticipée de l'Océane 2003 a même permis d'accélérer ce mouvement. Les ratios de crédit du Groupe se sont encore améliorés :

- le « gearing » (ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres) s'élevait à 37,9 % au 31 décembre 2006, à comparer à 56,4 % au 31 décembre 2005 et à 68,0 % au 1^{er} janvier 2005 ;
- le ratio de solvabilité (l'endettement financier net rapporté à l'EBITDA) s'établissait à 2,12 au 31 décembre 2006, pour 3,10 au 31 décembre 2005 et à 3,77 au 1^{er} janvier 2005 (en données publiées et sur douze mois).

L'agence de notation Standard & Poors attribue à PPR la note « BBB- » avec perspective stable.

Les parts des dettes à moins d'un an et des dettes à cinq ans et au-delà représentaient respectivement 42,3 % et 32,4 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2006 (36,1 % et 21,7 % respectivement au 31 décembre 2005).

En 2006, PPR a poursuivi sa politique de fixation ou de plafonnement des taux d'intérêts. Ainsi, malgré un effet sensible de la conversion anticipée de l'Océane émise en 2003, la part de la dette à taux fixe dans la dette brute totale s'établissait à 42,5 % au 31 décembre 2006 (à comparer à 50,8 % au 31 décembre 2005).

Au 31 décembre 2006, la dette brute du Groupe était majoritairement constituée par des financements en euros. Hors effets des couvertures de change et des refinancements intragroupe, la part libellée en dollars américains s'élevait à 7,1 % de la dette brute totale et la part libellée en yens japonais à 6,2 %.

Le Groupe disposait au 31 décembre 2006 de 5 030,9 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 5 105,6 millions d'euros au 31 décembre 2005. Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2006 s'élevait à 4 773,1 millions d'euros contre 4 913,1 millions d'euros au 31 décembre 2005.

Variation de l'endettement financier net

La baisse significative de l'endettement financier net au cours des exercices 2006 et 2005 peut se rationaliser comme suit :

(en millions d'euros)	2006	2005
Endettement financier net au 1^{er} janvier	4 584,4	5 183,8
Cash-flow libre opérationnel	(1 069,6)	(917,2)
Intérêts nets versés et dividendes reçus	184,5	176,4
Acquisitions et cessions financières	(174,9)	(104,3)
Décassements sur cessions de titres antérieures	153,1	85,3
Incidence de la conversion de l'Océane émise en 2003	(687,9)	
Incidence des mouvements sur actions d'autocontrôle	65,5	(185,5)
Dividendes versés	355,6	326,3
Autres mouvements	50,5	19,6
Endettement financier net au 31 décembre	3 461,2	4 584,4

Cash-flow libre opérationnel

La génération de cash-flow libre est un des objectifs majeurs de toutes les équipes du Groupe. En 2006, le cash-flow libre opérationnel a progressé de 16,6 % à 1 069,6 millions d'euros :

(en millions d'euros)	2006	2005	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	1 540,4	1 318,1	+ 16,9 %
Variation des Besoins en Fonds de Roulement (hors impôt)	69,6	51,5	+ 35,1 %
Impôts sur le résultat payés	(198,0)	(140,3)	+ 41,1 %
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	1 412,0	1 229,3	+ 14,9 %
Investissements opérationnels nets	(342,4)	(312,1)	+ 9,7 %
Cash-flow libre opérationnel	1 069,6	917,2	+ 16,6 %

En 2006, l'augmentation de la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts, soit 222,3 millions d'euros, excède l'accroissement de l'EBITDA (219,2 millions d'euros) ce qui traduit la focalisation du Groupe sur la génération de ressources de trésorerie.

Le contrôle et l'optimisation des Besoins en Fonds de Roulement ont été particulièrement efficaces en 2006, notamment sur les stocks.

Les décaissements au titre des impôts sur le résultat ont progressé du fait de l'accroissement de la charge d'impôt au compte de résultat (72,9 millions d'euros) et de la moindre augmentation des éléments non décaissés.

Les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles ont donc progressé de 14,9 % en 2006 après une croissance de 6,6 % en 2005.

En 2006, les investissements opérationnels nets intégraient des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 72,5 millions d'euros (32,4 millions d'euros en 2005). Les investissements opérationnels bruts progressent donc de 20,4 % en 2006, à 414,9 millions d'euros ; ils intègrent notamment des ouvertures, transformations et rénovations de points de ventes pour 238,3 millions d'euros (168,1 millions d'euros en 2005) et des projets logistiques et informatiques à hauteur de 91,1 millions d'euros (88,4 millions d'euros en 2005).

Cash-flow libre disponible

Les décaissements au titre des frais financiers nets intégraient des intérêts et dividendes reçus pour 38,6 millions d'euros en 2006 (48,0 millions d'euros en 2005).

En conséquence, le cash-flow disponible s'établit à 885,1 millions d'euros en 2006 (740,8 millions d'euros en 2005), en progression de 19,5 %.

Opérations financières

En 2006, les acquisitions et cessions financières concernent principalement les prises de contrôle de The Sportsman's Guide par Redcats et de Sodice Expansion par Conforama sous déduction des encaissements des ventes de France Printemps et d'Orcanta et de diverses acquisitions ou cessions de titres, de nature immobilière notamment. Pour 2005, la quasi-totalité du ce flux relevait de la cession du solde des titres Facet.

Les décaissements sur cessions de titres antérieures incluent, en 2006 et en 2005, des décaissements d'impôt sur les plus-values de cession de Rexel, Finaref et Facet.



Opérations sur le capital de PPR – Dividendes versés

L'incidence de la conversion anticipée de l'Océane émise en 2003 correspond au flux de trésorerie lié à l'augmentation de capital y afférent.

Les mouvements sur actions d'autocontrôle intègrent les effets en trésorerie de l'activité du contrat de liquidité ainsi que des opérations

de couverture des plans de stock-options. En 2005, ils intégraient également un encaissement de 224,8 millions d'euros lié à la cession de 2,7 millions de titres d'autocontrôle.

En 2006, les dividendes versés comprenaient 29,9 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (27,0 millions d'euros en 2005).

DIVIDENDE

Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale du 14 mai 2007 la distribution d'un dividende de 3,00 euros par action, en augmentation de 10,3 %.

PPR mène une politique de croissance régulière et solide du dividende. Ainsi, la progression de 10,3 % en 2006 du dividende par action fait suite à une croissance de 7,9 % en 2005, de 5,0 % en 2004 et de 4,3 % en 2003.

La somme qui pourrait être distribuée en 2007 atteindrait 385,2 millions d'euros, soit une augmentation de 17,7 % par rapport à l'exercice précédent. Cela induit les taux de distribution* suivants :

- ♦ 55,2 % du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants de l'exercice 2006 (à comparer à 60,7 % et 63,7 % pour 2005 et 2004 respectivement) ;
- ♦ 43,5 % du cash-flow disponible de l'exercice 2006 (à comparer à 42,2 % et 65,8 % pour 2005 et 2004 respectivement).

* Calculés, pour les exercices 2005 et 2004, à partir des agrégats comptables publiés en 2005 avec un exercice 2004 pro forma sur douze mois.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

PPR a reçu le 25 février 2007 une offre ferme de la part d'Accor en vue de l'acquisition de la totalité du capital de Kadéos pour un prix de 210 millions d'euros.

PPR a accepté l'offre et a consenti à Accor une exclusivité afin de finaliser les derniers éléments de la documentation juridique pour une réalisation de l'opération qui devrait intervenir aux alentours de la mi-mars.

Cette opération inaugure un partenariat avec le groupe Accor, en France et à l'international ; elle permet de confier l'activité des chèques

et cartes-cadeaux à un leader du secteur et d'assurer ainsi la pérennité des contrats commerciaux de Kadéos avec l'ensemble des enseignes du groupe.

Kadéos a réalisé un chiffre d'affaires de 17,1 millions d'euros en 2006 (19,1 millions d'euros en 2005) et a contribué au produit des activités ordinaires du Groupe (chiffre d'affaires hors groupe) à hauteur de 4,1 millions d'euros (3,2 millions d'euros en 2005). En 2006, la contribution de Kadéos au résultat net part du Groupe des activités poursuivies a atteint 1,0 million d'euros (0,4 million d'euros en 2005).

PERSPECTIVES

La bonne tenue des ventes du pôle Distribution et la poursuite d'un rythme de croissance soutenu dans le pôle du Luxe au cours des premières semaines de l'exercice laissent augurer des perspectives favorables pour le Groupe PPR en 2007.

Politique d'investissement

PPR a poursuivi en 2006 sa stratégie de croissance, essentiellement organique, avec une priorité au développement de ses activités à l'international.

Visant à préparer l'avenir, le Groupe s'est concentré tout au long de l'exercice sur le développement de ses marques et enseignes au sein de ses deux pôles Luxe et Distribution, en renforçant leurs capacités de croissance organique au travers de la poursuite et de l'accélération de ses efforts d'investissement opérationnel.

Cette dynamique s'est également accompagnée d'investissements financiers, au travers de quelques développements tactiques recelant un potentiel intéressant et visant à renforcer le périmètre d'activité existant.

À la date d'élaboration du présent document, les organes de direction n'ont pris, depuis début 2007, aucun engagement relatif à des investissements majeurs.

INVESTISSEMENTS FINANCIERS

2006

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers représentent un encaissement net de 60,4 millions d'euros pour l'exercice 2006, les cessions d'actifs financiers (titres et autres actifs financiers) et les intérêts et dividendes reçus ayant excédé les acquisitions d'actifs financiers.

Prise de contrôle de Sodice Expansion par Conforama

Au cours de l'exercice 2006, Conforama a pris le contrôle majoritaire de Sodice Expansion, son principal franchisé, coté à la Bourse de Paris et dont il détenait déjà 32 % des titres. Implantée en région Nord-Pas-de-Calais, Sodice Expansion exploite 14 magasins à l'enseigne Conforama. Par cette opération, Conforama renforce sa position de leader en France en complétant sa couverture du territoire national. L'opération a été réalisée par le lancement d'une offre publique d'achat simplifiée en mars, complétée par une offre publique de retrait obligatoire en décembre. Ces offres ont été faites sur la base d'un prix de 150 euros par action.

Acquisition de The Sportsman's Guide par Redcats

En août 2006, Redcats a finalisé l'acquisition de The Sportsman's Guide, société américaine cotée sur le Nasdaq. Le groupe The Sportsman's Guide est un spécialiste de la vente en ligne et par catalogue d'articles de sport et de loisirs. L'opération a été conclue sur la base d'un prix en numéraire de 31 dollars par action, qui valorise la totalité de la société à 265 millions de dollars ; elle s'est faite sous la forme d'une « cash merger », de sorte que Redcats détient désormais l'intégralité des titres, qui ne sont plus cotés. En 2005, le chiffre d'affaires de The Sportsman's

Guide s'était élevé à 285 millions de dollars. Cette opération permet à Redcats de renforcer sa présence aux États-Unis, dans un secteur porteur et avec une activité sur Internet prépondérante. Elle illustre la volonté du Groupe de renforcer ses positions dans des régions et sur des segments qui présentent des potentiels de développement élevés.

Extension du dispositif de CFAO

Au cours de l'exercice 2006, CFAO a renforcé son pôle Santé au travers de l'acquisition de deux sociétés dans le métier de la répartition pharmaceutique en Algérie et au Togo. Par ailleurs, ce pôle s'est également enrichi d'une société spécialisée dans la promotion médicale au travers de l'acquisition de Cider.

Cession du Printemps

Suite à l'approbation de l'opération par les autorités de la concurrence, PPR et RREEF (groupe Deutsche Bank), en association avec le groupe Borletti, ont annoncé, en octobre 2006, avoir procédé à la réalisation effective de la cession du contrôle de France Printemps. L'accord avait été annoncé en juin et conclu en août ; l'opération se réalise en deux étapes : cession immédiate de 51 % des titres, puis, dans un second temps et afin d'accompagner le changement d'actionariat dans le cadre d'une transition ordonnée et progressive, cession de la participation résiduelle en 2007. La transaction est fondée sur un prix des actifs de 1 075 millions d'euros avant une incidence fiscale, immédiate et future, de 158 millions d'euros environ, liée à la prépondérance immobilière des actifs sous-jacents.

Une page importante de l'histoire du Groupe a ainsi été tournée avec la cession de cette enseigne dont le potentiel de développement à l'international était considéré comme insuffisant, PPR ayant su saisir l'opportunité que lui offrait le marché immobilier en termes de valorisation d'actifs.



Cession d'Orcanta

En août, la société Orcanta, créée par PPR en 1996 et qui exploite 64 boutiques de lingerie en France, a été cédée au groupe Chantelle pour une valeur d'entreprise (valeur de la société y compris endettement financier net) de 42,5 millions d'euros.

Autres cessions

Les autres cessions de nature financière recouvrent principalement des cessions de titres, de nature immobilière notamment, ainsi que le décaissement de l'impôt sur les plus-values liées aux cessions des titres Rexel, Finaref et Facet.

2005

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers représentent un encaissement net de 67,0 millions d'euros pour l'exercice 2005.

Au cours de cet exercice, le Groupe a cédé sa filiale MobilePlanet à Expansys Holdings Limited ainsi que sa participation résiduelle de 9,69 % dans la société Facet à BNP Paribas.

Par ailleurs, dans le cadre des accords conclus précédemment, Gucci Group a porté ses participations dans Bottega Veneta et BEDAT & CO à respectivement 86,28 % et 100 %.

2004

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers représentent un décaissement net de 398,4 millions d'euros pour l'exercice 2004.

Cet exercice a été marqué par la finalisation du recentrage stratégique précédemment entamé, visant à se concentrer sur les activités de Luxe et de Distribution. Au cours de cet exercice, les opérations majeures ont concerné l'acquisition complémentaire par PPR de titres de Gucci Group, ainsi que les cessions du contrôle de Rexel et de la participation résiduelle dans le pôle Crédit et Services financiers.

Conformément aux engagements pris en septembre 2001, PPR a lancé en avril 2004 une offre publique d'achat sur les actions de Gucci Group NV qu'il ne détenait pas au prix de 85,52 USD par action, lui permettant ainsi de porter sa participation à 99,41 % au 31 décembre 2004.

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.

Le Groupe a également cédé en deux phases au cours de l'exercice 2004 la participation résiduelle de son pôle Crédit et Services Financiers (soit 24,5 %) à Crédit Agricole SA.

INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS

Le Groupe mène une politique d'investissement ciblée, visant à renforcer tant l'image que le positionnement unique de ses marques et enseignes, ainsi qu'à accroître le retour sur capitaux employés des investissements réalisés.

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.

Les investissements opérationnels bruts du Groupe représentent en 2006 un débours de trésorerie de 414,9 millions d'euros, en progression de 20,4 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation reflète la dynamique de développement de chacun des deux pôles Luxe et Distribution. Les investissements intègrent notamment des ouvertures, transformations et rénovations de points de ventes pour 238,3 millions d'euros (168,1 millions d'euros en 2005 et 198,0 millions d'euros en 2004) et des projets logistiques et informatiques à hauteur de 91,1 millions d'euros (88,4 millions d'euros en 2005 et 99,9 millions d'euros en 2004).

La part des investissements réalisés hors de France atteint 61,0 % du total en 2006 (57,1 % en 2005 et 56,6 % en 2004) et souligne ainsi la priorité donnée par le Groupe à ses développements à l'international.

En 2006, les investissements opérationnels nets intègrent des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 72,5 millions d'euros (32,4 millions d'euros en 2005 et 26,3 millions d'euros en 2004).

Distribution

Au sein du pôle Distribution, les investissements opérationnels bruts se sont élevés à 256,0 millions d'euros en 2006, en progression de 13,6 % sur l'exercice précédent. Ils représentent 62 % de l'enveloppe totale d'investissement du Groupe.

Le développement de nouvelles surfaces commerciales, la modernisation des concepts, la montée en puissance du commerce en ligne et l'enrichissement des offres de produits et services permettent aux enseignes de la Distribution de générer une dynamique constante de croissance organique, tant en France qu'à l'international.



Cette politique a été particulièrement soutenue au cours de l'exercice, notamment par Fnac qui a ouvert 3 magasins en France et 5 à l'international. Conforama a ouvert 2 magasins à l'international tout en poursuivant la modernisation de son concept par l'accélération de la rénovation de ses magasins au nouveau format et à la nouvelle identité visuelle (18 magasins rénovés en 2006). Les investissements de Redcats incluent des projets informatiques et logistiques, essentiels à la transformation de son modèle et à son efficacité opérationnelle. Enfin, CFAO enregistre une croissance importante de ses investissements opérationnels avec des développements prometteurs dans plusieurs pays d'Afrique. Au cours de l'exercice 2006, CFAO a ainsi complété son dispositif sur des marchés à fort potentiel au travers de l'extension de son réseau d'importation-distribution de grandes marques, notamment dans l'automobile, où l'accent a été mis sur le lancement de nouvelles marques, parmi lesquelles Nissan au Nigeria, Chevrolet en Nouvelle-Calédonie, Peugeot en Mauritanie et Toyota en Guinée. Ces cartes viennent compléter et densifier le maillage géographique de CFAO.

Luxe

Au cours de l'exercice 2006, PPR a poursuivi son effort d'investissement opérationnel, l'accélération notablement dans le Luxe pour le porter à

157,1 millions d'euros, à comparer à 112,7 millions d'euros en 2005, soit une progression de 39,4 %. Cela représente 38 % de l'enveloppe totale d'investissement du Groupe. L'accélération du programme d'investissement vise à capitaliser sur le remarquable positionnement des différentes marques de Gucci Group et le succès avéré de ses créations à travers un programme ambitieux d'investissement, qui doit permettre d'accompagner et renforcer la dynamique de croissance organique.

L'accélération du programme d'investissement concerne en majeure partie des ouvertures ou des rénovations de magasins. Le développement du réseau de magasins en propre a conduit à l'ouverture de 28 unités supplémentaires, principalement pour les marques Gucci et Bottega Veneta, portant ainsi le total du Luxe à 454 magasins en fin d'année. En termes d'implantation géographique, les ouvertures concernent principalement l'Amérique et l'Asie.

Concernant la marque Gucci, on relèvera notamment l'ouverture de 3 nouveaux *flagships* : le magasin phare de Ginza et celui de Nagoya au Japon, ainsi que Hong Kong Landmark dans le *Central District* de la ville. Parallèlement, Gucci a entamé un programme de rénovation de ses boutiques en propre implantées sur des sites stratégiques. Pour Bottega Veneta, les ouvertures les plus importantes de l'année 2006 concernent l'avenue Montaigne à Paris et Omotesando Hills à Tokyo.



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 des financements et de la trésorerie 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. Elle coordonne la gestion de trésorerie des filiales et détermine la politique bancaire du Groupe.

Risque de signatures

PPR minimise son exposition au risque de contrepartie en ne s'engageant qu'avec des établissements de première catégorie et 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 incluses dans les procédures de gestion du risque de crédit : chacune d'elles fait 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 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 (AFEI).

Les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Lorsque PPR met en place des placements financiers sous la forme de Sicav, OPCVM ou équivalents, il utilise systématiquement des instruments de type monétaire de maturité de moins de 3 mois et bénéficiant d'une liquidité afin de limiter les risques. En conséquence, PPR supporte un risque prix jugé non significatif.

Risque de change

Le Groupe est amené à utiliser des instruments de couverture afin de réduire son exposition au risque de change en fonction des spécificités propres à chaque pôle.

Ces instruments sont destinés soit à couvrir des dettes et créances commerciales en devises soit à couvrir des expositions budgétaires hautement probables et/ou des engagements fermes. Chaque entité couvre le risque de change généré par l'utilisation d'une devise autre que sa devise fonctionnelle dans ses relations commerciales.

Les sociétés du pôle Distribution couvrent principalement le risque de change généré par des engagements fermes d'achat en devises ou des flux d'achat hautement probables et dont l'horizon dépend de l'activité propre à chaque enseigne. Ces flux de couverture peuvent être générés par des flux intragroupes via les centrales d'achat.

Les sociétés du pôle Luxe sont amenées à couvrir le risque de change d'une part importante des ventes faites à leurs filiales de distribution et plus marginalement leurs flux d'achat. Ces flux couverts sont essentiellement des flux intragroupes.

Les expositions futures en devises sont déterminées dans le cadre d'une procédure budgétaire régulièrement réactualisée.

L'horizon de couverture est adapté au cycle de chaque enseigne et n'excède que marginalement l'année à chaque date de clôture.

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 devise sous-jacente, notamment au travers d'une procédure mensuelle de reporting de change et organise périodiquement des audits au niveau du Groupe.

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.

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 et à taux variable. 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 contre le risque d'augmentation des taux d'intérêt.

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 liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses enseignes est étroitement et périodiquement appréciée par PPR, 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 2006 s'élève à 4 773,1 millions d'euros contre 4 913,1 millions d'euros au 31 décembre 2005. PPR a, par ailleurs, émis un nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros assimilable à échéance 29 janvier 2013 dans le cadre de son programme EMTN (Euro Medium Term Note) (cf. note 29.4 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 sollicité l'extension de la maturité du crédit syndiqué *revolving* de 2 750 millions d'euros mis en place en mars 2005. À l'issue de cette demande, 2 287 millions d'euros ont été prorogés en mars 2012, 268 millions d'euros en mars 2011 et 195 millions conservent l'échéance de mars 2010.

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 29.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

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 2006 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 2006. 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 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 ou signes de produits ou services 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 ; 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 limités. 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, Saprodix a consenti une garantie générale d'actif et de passif qui ne subsiste, jusqu'en juillet 2014, que pour les seuls risques environnementaux de santé et de sécurité ; cette garantie est limitée à 100 millions d'euros, puis à 50 millions d'euros après juillet 2008.

La garantie de passif de deux ans et plafonnée à 85 millions d'euros a été consentie en mai 2003 à Office Dépôt dans le cadre de la cession des intérêts du Groupe dans la vente à distance de Guilbert ne subsiste que pour les passifs fiscaux et pour la durée de leur prescription.

La garantie de passif donnée, dans des termes usuels, en juillet 2006 dans le cadre de la cession d'Orcanta expire le 28 février 2008 pour les risques non fiscaux (garantis pendant le temps de leur prescription).

Une garantie de passif a été consentie par PPR, dans des termes usuels, lors de la cession de contrôle de France Printemps en août 2006. Cette garantie expirera le 31 mars 2008, et pour les risques fiscaux au 31 décembre 2009 ; elle est plafonnée à 65 millions d'euros, sauf pour certaines garanties spécifiques en matière immobilière.

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.

À la connaissance de la Société, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois, il n'y a pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur.

RISQUES ASSURANCES

La Direction des assurances du Groupe a pour mission d'identifier les risques, en quantifier les conséquences et 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 Enseigne 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

La politique de prévention, de précaution et de protection des risques décentralisée conformément à la règle du Groupe au niveau des enseignes est 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 Enseigne afin de mettre en place des référentiels communs concernant les risques les plus significatifs.

L'assurance

Une politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance, déterminée par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe ;
- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

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'assurance 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 enseignes ;
- des responsabilités au titre de sa responsabilité civile générale et environnementale pour le « risque d'exploitation » et le « risque après livraison » et « après prestations de service », en raison des dommages causés aux tiers dans le cadre des activités du Groupe.



D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les Enseignes 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'assurance sont plus raisonnables et nous avons pu acheter quelques capacités pour le Groupe et les maintenir pour 2007.

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 2007, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 800 M€ ;
- responsabilité civile générale : 145 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 2006 à la charge des filiales : 4,5 M€ ;
- sinistralité autofinancée par le Groupe via la société de réassurance interne Printemps Réassurance en 2006 : 3,9 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.

Printemps Réassurance intervient dans le cadre des couvertures dommages/pertes d'exploitation à hauteur de 1,5 M€ par sinistre plafonnés à 5 M€ par année d'assurance (soit sur la période du 1^{er} juillet au 30 juin) ;

- budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. (budget définitif 2006 en comptabilisant les développements de l'année) : 28,25 M€.

Pour l'exercice 2007, le coût prévu de financement des risques s'établit actuellement aux environs de 26,2 M€, auxquels s'ajouteront, comme les années précédentes, les conséquences d'éventuels développements ou accroissement d'activités.

En complément de ce budget et gérés au niveau de chaque enseigne et/ou pays s'ajoutent les contrats d'assurance spécifiques à une enseigne ou une activité donnée ou encore les spécificités locales dans certains pays (accidents du travail, cotisations à des fonds événements naturels...).

Comptes consolidés

au 31 décembre 2006

Les informations comparatives 2005 et 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 et afin de refléter le classement de certaines activités conformément à la norme IFRS 5. Ces retraitements sont décrits en Note 3.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2006, 2005 ET 2004 ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Notes	2006	2005	2004 ⁽¹⁾
ACTIVITÉS POURSUIVIES				
Produits des activités ordinaires	7	17 930,9	16 937,9	16 660,5
Coût des ventes		(10 075,2)	(9 598,8)	(9 337,0)
Marge brute		7 855,7	7 339,1	7 323,5
Charges de personnel	8-9	(2 636,5)	(2 469,5)	(2 413,9)
Autres produits et charges opérationnels courants		(3 944,7)	(3 807,0)	(3 843,3)
Résultat opérationnel courant	10	1 274,5	1 062,6	1 066,3
Autres produits et charges opérationnels non courants	11	(0,1)	3,1	93,3
Résultat opérationnel		1 274,4	1 065,7	1 159,6
Charges financières (nettes)	12	(290,0)	(307,4)	(293,2)
Résultat avant impôt		984,4	758,3	866,4
Impôt sur le résultat	13	(259,9)	(187,0)	(317,0)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		2,2	3,4	14,4
Résultat net des activités poursuivies		726,7	574,7	563,8
dont part du Groupe		679,7	536,4	504,5
dont part des minoritaires		47,0	38,3	59,3
ACTIVITÉS ABANDONNÉES				
Résultat net des activités abandonnées	14	5,4	(1,0)	613,0
dont part du Groupe		5,6	(1,0)	560,6
dont part des minoritaires		(0,2)		52,4
Résultat net de l'ensemble consolidé		732,1	573,7	1 176,8
Résultat net part du Groupe		685,3	535,4	1 065,1
Résultat net part des minoritaires		46,8	38,3	111,7
Résultat net part du Groupe	2.18	685,3	535,4	1 065,1
Résultat par action (en euros)	15.1	5,64	4,51	8,94
Résultat dilué par action (en euros)	15.1	5,63	4,40	8,21
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	2.18	679,7	536,4	504,5
Résultat par action (en euros)	15.1	5,60	4,52	4,24
Résultat dilué par action (en euros)	15.1	5,58	4,40	4,01
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	2.18	698,0	531,0	536,1
Résultat par action (en euros)	15.2	5,75	4,47	4,50
Résultat dilué par action (en euros)	15.2	5,73	4,36	4,25

(1) Pôle Luxe consolidé sur 14 mois du 1^{er} novembre 2003 au 31 décembre 2004 et hors application des normes IAS 32/39.



BILAN CONSOLIDÉ AUX 31 DÉCEMBRE 2006, 2005 ET 2004

Actif

(en millions d'euros)	Notes	2006	2005	2004 ⁽¹⁾
Goodwill	16	5 609,3	5 545,9	5 396,6
Autres immobilisations incorporelles	17	6 602,7	6 605,0	6 618,4
Immobilisations corporelles	18	1 900,6	2 538,7	2 623,5
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20	19,3	44,0	46,9
Actifs financiers non courants	21	216,0	240,8	241,2
Actifs d'impôts différés	13.2	692,8	585,6	425,7
Autres actifs non courants		13,9	11,6	14,4
Actif non courant		15 054,6	15 571,6	15 366,7
Stocks	22	2 744,2	2 827,2	2 632,6
Créances clients	23	1 116,4	1 125,6	1 052,5
Concours à la clientèle	23	397,7	416,6	419,1
Créances d'impôts exigibles	13.2	56,8	52,0	46,2
Autres actifs financiers courants	24	74,1	50,1	146,5
Autres actifs courants	23	1 136,4	1 147,3	1 225,5
Créances à court terme sur cession d'actifs	25			2 181,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	1 555,6	1 813,2	2 106,3
Actif courant		7 081,2	7 432,0	9 810,5
Actifs détenus en vue de la vente	14	253,5		
Total actif		22 389,3	23 003,6	25 177,2

(1) Hors application des normes IAS 32/39.

Passif

(en millions d'euros)	Notes	2006	2005	2004 ⁽¹⁾
Capital social	26	513,6	481,8	489,7
Réserves liées au capital		2 661,6	2 011,7	2 165,6
Titres d'autocontrôle			(13,8)	(51,6)
Réserves de conversion		(18,4)	78,6	(74,1)
Réévaluation des instruments financiers		48,2	(30,4)	
Autres réserves		5 766,1	5 457,4	5 250,8
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	26	8 971,1	7 985,3	7 780,4
Capitaux propres – Part revenant aux minoritaires		153,4	148,8	238,8
Capitaux propres	26	9 124,5	8 134,1	8 019,2
Emprunts et dettes financières à long terme	29	3 140,7	4 398,9	6 103,2
Autres passifs financiers non courants	30		1,8	
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	27	248,6	266,1	233,3
Provisions	28	140,9	142,7	164,8
Passifs d'impôts différés	13.2	1 939,8	1 965,3	1 859,7
Passif non courant		5 470,0	6 774,8	8 361,0
Emprunts et dettes financières à court terme	29	1 902,7	2 064,2	2 910,2
Financement des concours à la clientèle	29	397,7	416,6	419,1
Autres passifs financiers courants	30	44,7	19,5	11,2
Dettes fournisseurs	23	2 500,6	2 758,1	2 643,8
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	27	12,1	13,3	14,2
Provisions	28	112,5	85,0	183,5
Dettes d'impôts exigibles	13.2	279,7	355,7	266,6
Autres passifs courants	23	2 544,8	2 382,3	2 348,4
Passif courant		7 794,8	8 094,7	8 797,0
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	14			
Total passif		22 389,3	23 003,6	25 177,2

(1) Hors application des normes IAS 32/39.



TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AUX 31 DÉCEMBRE 2006, 2005 ET 2004

(en millions d'euros)	Notes	2006	2005	2004 ⁽¹⁾
Résultat net des activités poursuivies		726,7	574,7	563,8
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		355,5	348,2	364,4
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		31,0	(22,1)	26,1
Capacité d'autofinancement	33.1	1 113,2	900,8	954,3
Charges et produits d'intérêts financiers		182,5	225,3	259,2
Dividendes reçus		(1,2)	(15,1)	(26,0)
Charge nette d'impôt exigible		245,9	207,1	147,0
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		1 540,4	1 318,1	1 334,5
Variation du besoin en fonds de roulement		43,4	43,2	(5,2)
Variation des concours à la clientèle		26,2	8,3	28,6
Impôts sur le résultat payés		(198,0)	(140,3)	(204,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		1 412,0	1 229,3	1 153,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	33.2	(414,9)	(344,5)	(369,7)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	33.2	72,5	32,4	26,3
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	33.3	(295,1)	(68,6)	(2 688,0)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	33.3	168,6	3,1	2 305,5
Acquisitions d'autres actifs financiers		(48,8)	(17,2)	(233,6)
Cessions d'autres actifs financiers		197,1	101,7	158,5
Intérêts et dividendes reçus		38,6	48,0	59,2
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(282,0)	(245,1)	(741,8)
Augmentation/Diminution de capital ⁽²⁾		720,5	1,8	(0,2)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	33.4	(65,5)	185,5	100,4
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère		(325,7)	(299,3)	(278,9)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées		(29,9)	(27,0)	(19,9)
Émission d'emprunts	29-33.5	413,3	621,1	1 343,5
Remboursement d'emprunts ⁽²⁾	29-33.5	(1 611,0)	(865,2)	(1 507,9)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	29	(197,2)	(2 689,5)	1 469,5
Intérêts versés et assimilés		(223,1)	(224,4)	(315,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		(1 318,6)	(3 297,0)	791,5
Flux nets liés aux activités abandonnées	14	55,9	32,4	80,4
Incidence des variations des cours de change		8,2	13,3	38,7
Variation nette de la trésorerie ⁽⁴⁾		(124,5)	(2 267,1)	1 321,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice ⁽³⁾		1 340,3	3 607,4	2 722,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice ⁽⁴⁾		1 215,8	1 340,3	4 044,7

(1) Pôle Luxe consolidé sur 14 mois du 1^{er} novembre 2003 au 31 décembre 2004 et hors application des normes IAS 32/39.

(2) Dont 719,6 millions d'euros en 2006 sans effet sur les mouvements de trésorerie.

(3) 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.

(4) 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 25).



VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(Avant affectation du résultat)	Nombre d'actions en circulation ⁽¹⁾	Capital social	Réserves liées au capital	Titres d'auto- contrôle	Réserves de conversion	Réévaluation des instruments financiers	Autres réserves et résultats nets – part du Groupe	Capitaux propres		
(en millions d'euros)								Part Groupe	Intérêts minoritaires	Totaux
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
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 ⁽³⁾	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)
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
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres					152,7	(57,1)	(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 ⁽³⁾	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)
Au 31 décembre 2005	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
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres					(97,0)	78,6	4,2	(14,2)	(0,8)	(15,0)
Résultat de l'exercice 2006							685,3	685,3	46,8	732,1
Total des produits et charges comptabilisés					(97,0)	78,6	689,5	671,1	46,0	717,1
Augmentation/ Diminution de capital	7 939 044	31,8	649,9					681,7		681,7
Titres d'autocontrôle ⁽³⁾	149 514			13,8			(60,1)	(46,3)		(46,3)
Valorisation des options de souscription d'actions							5,0	5,0		5,0
Dividendes distribués							(325,7)	(325,7)	(29,7)	(355,4)
Variations de périmètre									(11,7)	(11,7)
Au 31 décembre 2006 ⁽²⁾	128 387 274	513,6	2 661,6		(18,4)	48,2	5 766,1	8 971,1	153,4	9 124,5

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros.

(2) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2006 : 128 387 274.

(3) Net d'impôt.

ÉTAT CONSOLIDÉ DES PRODUITS ET DES CHARGES COMPTABILISÉS

(en millions d'euros)	2006	2005	2004 ⁽¹⁾
Écart de conversion	(97,8)	153,7	(74,3)
Écarts actuariels ⁽²⁾	3,8	(13,0)	(14,5)
Couverture des flux de trésorerie ⁽²⁾	40,9	(32,1)	
Autres instruments financiers ⁽²⁾	38,1	(25,4)	
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	(15,0)	83,2	(88,8)
Résultat de l'exercice	732,1	573,7	1 176,8
Total des produits et charges comptabilisés	717,1	656,9	1 088,0
dont part du groupe	671,1	618,0	976,5
dont part des minoritaires	46,0	38,9	111,5

(1) Hors application des normes IAS 32/39.

(2) Net d'impôt.

Notes annexes aux états financiers consolidés

pour l'exercice clos le 31 décembre 2006

Sommaire détaillé

Note 1	Généralités	148	Note 20	Participations dans les sociétés mises en équivalence	187
Note 2	Principes et méthodes comptables	148	Note 21	Actifs financiers non courants	187
Note 3	Modifications apportées aux comptes antérieurement publiés	158	Note 22	Stocks	188
Note 4	Faits marquants	159	Note 23	Autres actifs et passifs courants	188
Note 5	Données comptables pro forma 2004	160	Note 24	Autres actifs financiers courants	188
Note 6	Informations sectorielles	163	Note 25	Trésorerie et équivalents de trésorerie	189
Note 7	Produits des activités ordinaires	167	Note 26	Capitaux propres	189
Note 8	Charges de personnel	167	Note 27	Avantages du personnel et assimilés	190
Note 9	Paievements sur la base d'actions	169	Note 28	Provisions	193
Note 10	Résultat opérationnel courant	173	Note 29	Dettes financières	194
Note 11	Autres produits et charges opérationnels non courants	174	Note 30	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	201
Note 12	Charges financières (nettes)	174	Note 31	Endettement financier net	207
Note 13	Impôt	175	Note 32	Valeur de marché des instruments financiers	208
Note 14	Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	178	Note 33	Tableau des flux de trésorerie	209
Note 15	Résultats par action	180	Note 34	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	210
Note 16	Goodwill	183	Note 35	Transactions avec les parties liées	213
Note 17	Autres immobilisations incorporelles	183	Note 36	Événements postérieurs à la clôture	215
Note 18	Immobilisations corporelles	185	Note 37	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2006	216
Note 19	Pertes de valeur	186			

NOTE 1 GÉNÉRALITÉS

PPR, société-mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, domiciliée au 10 avenue Hoche 75008 Paris, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 075 020 RCS Paris et est cotée à la bourse de Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2006 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 2006 et donné son autorisation à leur publication le 8 mars 2007. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2007.

NOTE 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 2006 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date. 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).

Référentiel IFRS appliqué

Les amendements de normes publiées (amendement de la norme IAS 21 et amendements de la norme IAS 39 y compris les amendements d'IAS 39 relatifs à la couverture des flux futurs de trésorerie intra-groupe) et les interprétations (IFRIC 4 – *Déterminer si un accord contient un contrat de location* et IFRIC 6 – *Passifs résultant de la participation à un marché spécifique – déchets d'équipements électriques et électroniques*), qui sont entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2006, n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

En revanche, les états financiers présentés ne tiennent pas compte :

- des projets de normes et interprétations qui ne sont encore qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (International Accounting Standards Board) et à l'IFRIC, à la date de clôture ;
- des nouvelles normes, révisions de normes existantes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore approuvées par le Comité de la Réglementation Comptable européen à la date de clôture de ces états financiers. Il s'agit en particulier de la norme IFRS 8 – *Segments opérationnels* et des interprétations IFRIC 10 – *Information financière intermédiaire et dépréciation* et IFRIC 11 – *Actions propres et transactions intragroupes* pour lesquelles il n'est pas attendu d'impact significatif pour le Groupe. Il s'agit également de l'interprétation IFRIC 12 – *Accords de concessions de services*, qui ne trouve pas à s'appliquer pour le Groupe ;

- des normes publiées par l'IASB, adoptées au niveau européen à la date de clôture mais qui entrent en vigueur au titre des périodes annuelles ouvertes postérieurement au 1^{er} janvier 2006. Il s'agit en particulier d'IFRS 7 relative aux informations à fournir sur les instruments financiers, à l'amendement d'IAS 1 portant sur les informations à fournir sur le capital et des interprétations IFRIC 8 – *Champ d'application d'IFRS 2*, IFRIC 9 – *Réexamen des dérivés incorporés* et IFRIC 7 – *Modalités pratiques de retraitement des états financiers selon IAS 29 Information financière dans les économies hyperinflationnistes* pour lesquels il n'est pas attendu d'impact significatif pour le Groupe.

Première adoption des IFRS

Dans le cadre de la première adoption en 2005, les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2005 ont été appliquées avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2004 conformément aux dispositions prévues par la norme IFRS 1, à l'exception de certaines exemptions prévues par la norme :

- 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 ;
- 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** : 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 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 en 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.

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 IAS 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 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).

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 financiers, évalués à la juste valeur ;
- ♦ des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente 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.

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 ses 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. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

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 obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des dérivés.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les notes suivantes :

- ♦ Note 4.1 – Évolutions du périmètre de consolidation ;
- ♦ Note 9 – Paiements sur la base d'actions ;
- ♦ Note 13 – Impôt ;
- ♦ Note 19 – Pertes de valeur ;
- ♦ Note 27 – Avantages du personnel et assimilés ;
- ♦ Note 30 – Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse ;
- ♦ Note 32 – Valeur de marché des instruments financiers.

2.2. Principes de consolidation

La consolidation est réalisée à partir des comptes (ou des situations intermédiaires) arrêtés sur la base d'une situation de 12 mois au 31 décembre 2006 pour toutes les sociétés du Groupe.

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) sur 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 entreprises associées 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 euro qui constitue 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.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans la Note 2.9 – Instruments dérivés.

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) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe et qui reposent sur les caractéristiques de métier, de marché ou de segmentation géographique de chacune des enseignes. Ces UGT ou groupes d'UGT avec goodwill 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 du Groupe.

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 de perte de valeur potentielle.

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 ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

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 contrats 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, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les UGT ou groupes d'UGT contenant ces éléments 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, des immobilisations corporelles et des UGT ou groupes d'UGT, 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, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'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, à l'UGT ou au groupe d'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de 4 ans à l'exception de certaines UGT ou groupes d'UGT en cours de repositionnement stratégique pour lesquelles une durée plus longue peut être retenue. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini de la dernière année du plan moyen terme est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

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, de l'UGT ou du groupe d'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 ou groupe d'UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant 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 estimé 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

Les instruments dérivés sont 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 éligibles.

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 par le compte de résultat 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 clarification des normes IFRS, le traitement comptable retenu par le Groupe pour la comptabilisation de ces engagements 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.

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 arrêts 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, soit principalement en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières ;
 - 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 33.

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.

Dans l'attente d'une position définitive de l'IFRIC, le Groupe comptabilise les coûts relatifs aux catalogues expédiés en charges dès

leur envoi et les coûts relatifs aux catalogues non encore expédiés 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, 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 Note 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 arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

Autres provisions

Des provisions pour litiges et contentieux, provisions pour risques 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 douze 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 des 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 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.

Les ristournes accordées aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation sont également comptabilisées en déduction du produit des activités ordinaires simultanément à la reconnaissance des ventes.

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 linéairement sur 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 auto détenues 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 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* qui requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être 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. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité arrêtée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie indépendants du reste de l'entité et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie sur l'ensemble des périodes publiées.

2.20. Informations sectorielles

Conformément à la norme 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 la façon dont la Direction évalue la performance de ses segments en fonction de leurs risques et de leur rentabilité.



Un secteur d'activité est une composante distincte du Groupe, engagée dans la fourniture de produits ou 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, compte tenu de la cession partielle du Printemps, les secteurs sont dorénavant Conforama, Fnac, Redcats, CFAO et, pour le Luxe, Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, YSL Beauté et Autres marques.

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 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 douze 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*. 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.

NOTE 3 MODIFICATIONS APPORTÉES AUX COMPTES ANTÉRIEUREMENT PUBLIÉS

Sur l'exercice 2006, le Groupe a identifié des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession comme étant éligibles à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Conformément à cette norme, les comptes de résultat et les tableaux des flux de trésorerie antérieurement publiés ont été retraités. Les effets de ces retraitements sont présentés en Note 14 du présent document.



NOTE 4 FAITS MARQUANTS

4.1. Évolutions du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe PPR établis au 31 décembre 2006 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 37.

4.1.1. Prise de contrôle de Sodice Expansion

Conforama a renforcé sa position de leader en France en prenant le contrôle majoritaire de Sodice Expansion, son principal franchisé, dont il détenait 32,0 % et qui était coté à la bourse de Paris.

L'opération d'acquisition a été réalisée en trois temps :

- ♦ acquisition, le 8 mars 2006, de la SAS du Parc, société détentrice de 51,4 % du capital de Sodice Expansion ;
- ♦ acquisition, le 10 avril 2006, de 15,3 % supplémentaires suite au lancement d'une Offre Publique d'Achat simplifiée sur le capital de Sodice Expansion sur la base d'un prix de 150 euros par action ;
- ♦ acquisition, en décembre 2006, de 1,3 % supplémentaire suite au lancement d'une Offre Publique de Retrait Obligatoire sur le solde

du capital de Sodice Expansion sur la base d'un prix de 150 euros par action.

À l'issue de ces opérations, Conforama détient 100 % des actions de la société.

Sur l'exercice 2006, Sodice Expansion est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence au taux de 32,0 % jusqu'au 28 février 2006 et selon la méthode de l'intégration globale à partir du 1^{er} mars 2006.

4.1.2. Acquisition de The Sportsman's Guide

Redcats a conclu le 4 mai 2006 un accord avec The Sportsman's Guide en vue du rachat de cette société américaine cotée sur le Nasdaq. Le groupe The Sportsman's Guide est un spécialiste de la vente en ligne et par catalogue d'articles de sport et de loisirs. La finalisation de la transaction est intervenue le 30 août 2006, après accord des autorités réglementaires.

The Sportsman's Guide est consolidée selon la méthode de l'intégration globale à partir du 1^{er} septembre 2006.

4.1.3. Impact des entrées de périmètre sur l'exercice 2006

Les impacts sur le bilan consolidé des entrées de périmètre de l'exercice sont détaillés ci-après :

(en millions d'euros)	Sodice Expansion	The Sportman's Guide	Total
Actifs non courants	61,3	51,8	113,1
Actifs courants hors trésorerie et équivalents de trésorerie	44,5	44,6	89,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12,9	5,7	18,6
Emprunts et dettes financières à long terme	(6,4)		(6,4)
Autres passifs non courants	(10,7)	(13,3)	(24,0)
Emprunts et dettes financières à court terme	(2,5)		(2,5)
Autres passifs courants	(56,3)	(36,4)	(92,7)
Goodwill	63,0	157,7	220,7
Coût décaissé du regroupement d'entreprise	105,8	210,1	315,9

La comptabilisation de ces regroupements est déterminée de façon provisoire et sera susceptible d'être modifiée en fonction des justes valeurs définitives attribuées aux actifs, passifs et passifs éventuels et du coût du regroupement.

4.1.4. Cession partielle du Printemps

Le Groupe a annoncé, le 20 juin 2006, avoir reçu de RREEF (groupe Deutsche Bank), en association avec le groupe Borletti, une offre portant sur l'achat de France Printemps. Suite à l'approbation de l'opération par les autorités de la concurrence, les parties ont annoncé, en octobre 2006, avoir procédé à la réalisation effective de la cession du contrôle de France Printemps. L'opération se réalise en deux étapes : cession immédiate de 51 % des titres, puis, dans un second temps et afin d'accompagner le changement d'actionnariat dans le cadre d'une transition ordonnée et progressive, cession de la participation résiduelle en 2007.

Printemps a été consolidé par intégration globale à hauteur de 99,96 % jusqu'au 30 septembre 2006 et par mise en équivalence à hauteur de 48,96 % à compter de cette date.

Printemps du fait de sa cession hautement probable à la date de clôture des comptes du premier semestre 2006 a été considéré comme une « activité cédée ou en cours de cession » depuis cette date (Note 14).

4.1.5. Cession de YSL Beauté Recherche et Industrie (Bernay)

Le 5 avril 2006, YSL Beauté a présenté un projet de réorganisation de ses activités industrielles au comité d'entreprise de son site industriel de Bernay et a reçu, le 24 mars 2006, de la part d'un industriel de son secteur, une offre de reprise du site.



Après obtention de l'avis du comité d'entreprise, les parties ont procédé à la cession des actions de YSL Beauté Recherche et Industrie le 1^{er} juillet 2006.

YSL Beauté Recherche et Industrie du fait de sa cession hautement probable à la date de clôture des comptes du premier semestre 2006 a été considéré comme une « activité cédée ou en cours de cession » depuis cette date (Note 14).

4.1.6. Cession d'Orcanta

Le 7 juillet, PPR a annoncé être entré en discussions exclusives avec le groupe Chantelle en vue de la cession d'Orcanta. Le 21 juillet 2006, les parties ont signé un protocole de cession et opéré le transfert des titres le 1^{er} août 2006.

Orcanta du fait de sa cession hautement probable à la date de clôture des comptes du premier semestre 2006 a été considéré comme une « activité cédée ou en cours de cession » depuis cette date (Note 14).

4.1.7. 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.

4.2. Renforcement de la structure financière – conversion de l'Océane 2003

PPR a décidé de procéder, en octobre 2006, au remboursement par anticipation de la totalité des obligations restant en circulation de l'Océane 2,5 % à échéance du 1^{er} janvier 2008, émise en mai 2003 pour un nominal de 1 079,5 millions d'euros. L'opération a connu un large succès, la quasi-totalité des porteurs d'obligations ayant exercé leur droit à l'attribution d'actions PPR.

De façon à maximiser la création de valeur pour ses actionnaires, PPR a procédé au remboursement par la livraison de 4 155 911 actions existantes et de 8 333 106 actions nouvelles ; le solde a fait l'objet d'un remboursement en numéraire.

Cette opération a permis le renforcement des fonds propres consolidés du Groupe à hauteur de 719,6 millions d'euros et une réduction de l'endettement net du Groupe de 687,9 millions d'euros.

NOTE 5 DONNÉES COMPTABLES PRO FORMA 2004

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	16 660,5	(489,7)	16 170,8
Coût des ventes	(9 337,0)	155,4	(9 181,6)
Marge brute	7 323,5	(334,3)	6 989,2
Charges de personnel	(2 413,9)	57,0	(2 356,9)
Autres produits et charges opérationnels courants	(3 843,3)	177,6	(3 665,7)
Résultat opérationnel courant	1 066,3	(99,7)	966,6
Autres produits et charges opérationnels non courants	93,3	1,8	95,1
Résultat opérationnel	1 159,6	(97,9)	1 061,7
Charges financières (nettes)	(293,2)	0,4	(292,8)
Résultat avant impôt	866,4	(97,5)	768,9
Impôt sur le résultat	(317,0)	8,8	(308,2)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	14,4		14,4
Résultat net des activités poursuivies	563,8	(88,7)	475,1
dont part du Groupe	504,5	(65,1)	439,4
dont part des minoritaires	59,3	(23,6)	35,7
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	613,0		613,0
dont part du Groupe	560,6		560,6
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)	8,94		8,40
Résultat dilué par action (en euros)	8,21		7,72
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	504,5		439,4
Résultat par action (en euros)	4,24		3,69
Résultat dilué par action (en euros)	4,01		3,53
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	536,1		468,9
Résultat par action (en euros)	4,50		3,94
Résultat dilué par action (en euros)	4,25		3,75

(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	954,3	(119,3)	835,0
Charges et produits d'intérêts financiers	259,2	0,4	259,6
Dividendes reçus	(26,0)		(26,0)
Charge nette d'impôt exigible	147,0	4,3	151,3
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	1 334,5	(114,6)	1 219,9
Variation du besoin en fonds de roulement	(5,2)	(47,3)	(52,5)
Variation des concours à la clientèle	28,6		28,6
Impôts sur le résultat payés	(204,9)	26,3	(178,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	1 153,0	(135,6)	1 017,4
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(369,7)	16,9	(352,8)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	26,3		26,3
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(2 688,0)	1,7	(2 686,3)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	2 305,5		2 305,5
Acquisitions d'autres actifs financiers	(233,6)		(233,6)
Cessions d'autres actifs financiers	158,5	(2,6)	155,9
Intérêts et dividendes reçus	59,2	(4,1)	55,1
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(741,8)	11,9	(729,9)
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	1 305,1	208,6	1 513,7
Intérêts versés et assimilés	(315,0)	3,5	(311,5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	791,5	212,6	1 004,1
Flux nets liés aux activités abandonnées	80,4		80,4
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.

NOTE 6 INFORMATIONS SECTORIELLES

Le premier niveau d'information sectorielle du Groupe est présenté par enseigne et le second niveau par zone géographique. Ils sont décrits en 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.

6.1. Informations par enseigne

(en millions d'euros)	Gucci	Bottega Veneta	Yves Saint Laurent	YSL Beauté	Autres
31 décembre 2006					
Produits des activités ordinaires	2 100,9	266,9	193,6	626,3	380,5
✦ hors Groupe	2 100,5	266,9	193,6	624,3	379,1
✦ Groupe	0,4			2,0	1,4
Résultat opérationnel courant	611,8	54,6	(49,4)	32,2	(84,0)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence					
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	65,0	11,2	13,7	19,3	22,5
Autres charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie					(1,0)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	93,1	13,6	4,9	22,0	23,5
Actifs sectoriels	7 311,4	411,6	582,3	1 104,1	1 195,1
Passifs sectoriels	1 590,8	73,8	161,1	376,5	372,7
Participations dans les entreprises associées					
31 décembre 2005					
Produits des activités ordinaires	1 807,1	159,7	162,0	611,4	294,2
✦ hors Groupe	1 806,3	159,7	162,0	608,2	294,2
✦ Groupe	0,8			3,2	
Résultat opérationnel courant	485,4	13,7	(65,8)	17,9	(59,2)
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	16,6	23,3
Autres charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	0,4		(0,1)	(0,7)	(0,1)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	63,5	8,9	4,3	14,9	21,1
Actifs sectoriels	7 266,2	291,4	582,4	1 149,7	1 220,2
Passifs sectoriels	1 549,6	54,4	166,1	339,7	240,4
Participations dans les entreprises associées					
31 décembre 2004					
Produits des activités ordinaires	1 902,6	113,3	196,4	721,3	265,9
✦ hors Groupe	1 902,6	113,3	196,4	719,2	265,9
✦ Groupe				2,1	
Résultat opérationnel courant	537,7	(8,7)	(79,9)	29,4	(87,7)
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	24,0	28,8
Autres charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	2,7	(0,3)	(0,1)	(5,0)	(1,3)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	63,3	15,2	9,6	24,6	22,8
Actifs sectoriels	7 275,6	259,3	583,3	1 159,7	1 136,1
Passifs sectoriels	1 462,7	57,7	156,1	323,7	227,5
Participations dans les entreprises associées					



	Luxe	Redcats	Fnac	Conforama	Cfao	Distribution	Éliminations et autres	Total
	3 568,2	4 332,2	4 538,0	3 274,9	2 219,4	14 364,5	(1,8)	17 930,9
	3 564,4	4 327,9	4 538,0	3 271,9	2 219,4	14 357,2	9,3	17 930,9
	3,8	4,3		3,0		7,3	(11,1)	
	565,2	225,1	170,2	181,7	182,4	759,4	(50,1)	1 274,5
			(1,8)	1,2	2,8	2,2		2,2
	131,7	50,0	84,8	60,5	26,5	221,8	2,0	355,5
	(1,0)	(4,3)	2,8	(1,5)	(4,0)	(7,0)	8,7	0,7
	157,1	46,1	78,4	61,6	69,9	256,0	1,8	414,9
	10 604,5	3 077,2	1 605,1	2 706,2	1 205,8	8 594,3	322,4	19 521,2
	2 574,9	1 316,3	1 116,3	1 094,1	582,6	4 109,3	344,6	7 028,8
			2,4	3,9	13,0	19,3		19,3
	3 034,4	4 377,3	4 354,1	3 140,0	2 034,3	13 905,7	(2,2)	16 937,9
	3 030,4	4 373,3	4 353,8	3 136,7	2 034,3	13 898,1	9,4	16 937,9
	4,0	4,0	0,3	3,3		7,6	(11,6)	(0,0)
	392,0	231,3	154,0	177,1	167,0	729,4	(58,8)	1 062,6
			(1,8)	3,4	1,8	3,4		3,4
	127,7	47,1	84,8	60,0	26,2	218,1	2,4	348,2
	(0,5)	(2,6)	2,1	1,7	(5,0)	(3,8)	7,0	2,7
	112,7	56,6	61,5	62,4	44,9	225,4	6,4	344,5
	10 509,9	2 995,4	1 622,7	2 582,2	1 173,6	8 373,9	1 334,1	20 217,9
	2 350,2	1 321,1	1 053,8	1 148,7	557,3	4 080,9	699,9	7 131,0
			4,2	27,8	12,0	44,0		44,0
	3 199,5	4 403,4	4 095,9	3 096,9	1 859,4	13 455,6	5,4	16 660,5
	3 197,4	4 400,0	4 095,1	3 093,4	1 855,3	13 443,8	19,3	16 660,5
	2,1	3,4	0,8	3,5	4,1	11,8	(13,9)	
	390,8	231,2	138,9	206,8	158,9	735,8	(60,3)	1 066,3
		8,7		2,7	3,0	14,4		14,4
	152,2	45,4	81,2	58,6	24,7	209,9	2,3	364,4
	(4,0)	(7,1)	6,4	(1,6)	2,3		7,9	3,9
	135,5	41,6	77,0	75,0	36,9	230,5	3,7	369,7
	10 414,0	2 921,2	1 692,8	2 573,7	1 009,6	8 197,3	1 371,3	19 982,6
	2 227,7	1 351,0	1 098,4	1 112,1	471,5	4 033,0	741,3	7 002,0
				26,9	20,0	46,9		46,9



6.2. 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
31 décembre 2006							
Produits des activités ordinaires	8 029,6	4 484,9	2 293,7	1 751,4	197,2	1 174,1	17 930,9
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	161,7	98,8	41,1	58,9	3,6	50,8	414,9
Actifs sectoriels	6 847,5	9 913,9	1 505,9	778,9	79,3	395,7	19 521,2
31 décembre 2005							
Produits des activités ordinaires	7 819,8	4 232,9	2 084,5	1 595,4	182,5	1 022,8	16 937,9
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	147,8	106,8	27,1	35,8	3,9	23,1	344,5
Actifs sectoriels	7 819,5	9 868,4	1 361,7	784,2	76,3	307,8	20 217,9
31 décembre 2004							
Produits des activités ordinaires	7 655,8	4 233,3	2 119,1	1 419,6	193,8	1 038,9	16 660,5
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	160,5	103,7	42,6	30,0	3,1	29,8	369,7
Actifs sectoriels	7 956,7	9 816,3	1 138,5	664,4	66,2	340,5	19 982,6

6.3. 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)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Goodwill	5 609,3	5 545,9	5 396,6
Autres immobilisations incorporelles	6 602,7	6 605,0	6 618,4
Immobilisations corporelles	1 900,6	2 538,7	2 623,5
Autres actifs non courants	13,9	11,6	14,4
Stocks	2 744,2	2 827,2	2 632,6
Créances clients	1 116,4	1 125,6	1 052,5
Concours à la clientèle	397,7	416,6	419,1
Autres actifs courants	1 136,4	1 147,3	1 225,5
Actifs sectoriels	19 521,2	20 217,9	19 982,6
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19,3	44,0	46,9
Actifs financiers non courants	216,0	240,8	241,2
Actifs d'impôts différés	692,8	585,6	425,7
Créances d'impôts exigibles	56,8	52,0	46,2
Autres actifs financiers courants	74,1	50,1	146,5
Créances à court terme sur cession d'actifs			2 181,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 555,6	1 813,2	2 106,3
Actifs détenus en vue de la vente	253,5		
Total actif	22 389,3	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)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Passifs d'impôts différés sur les marques	1 585,7	1 574,0	1 590,7
Financement des concours à la clientèle	397,7	416,6	419,1
Dettes fournisseurs	2 500,6	2 758,1	2 643,8
Autres passifs courants	2 544,8	2 382,3	2 348,4
Passifs sectoriels	7 028,8	7 131,0	7 002,0
Capitaux propres	9 124,5	8 134,1	8 019,2
Emprunts et dettes financières à long terme	3 140,7	4 398,9	6 103,2
Autres passifs financiers non courants		1,8	
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	248,6	266,1	233,3
Provisions non courantes	140,9	142,7	164,8
Autres passifs d'impôts différés	354,1	391,3	269,0
Emprunts et dettes financières à court terme	1 902,7	2 064,2	2 910,2
Autres passifs financiers courants	44,7	19,5	11,2
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	12,1	13,3	14,2
Provisions courantes	112,5	85,0	183,5
Dettes d'impôts exigibles	279,7	355,7	266,6
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente			
Total passif	22 389,3	23 003,6	25 177,2

NOTE 7 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Ventes nettes de biens	16 998,3	16 086,3	15 888,1
Ventes nettes de services	386,8	364,5	339,8
Revenus des concessions et licences	74,6	62,8	60,7
Autres revenus	471,2	424,3	371,9
Total	17 930,9	16 937,9	16 660,5

NOTE 8 CHARGES DE PERSONNEL

Les frais de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, les

charges liées aux paiements sur la base d'actions (Note 9) ainsi que celles liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant (Note 27).

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Luxe	(666,4)	(570,7)	(556,2)
Distribution	(1 928,7)	(1 856,1)	(1 813,9)
Holdings et autres	(41,4)	(42,7)	(43,8)
Total	(2 636,5)	(2 469,5)	(2 413,9)



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 2006 (4,5 millions d'euros en 2005 et 6,7 millions d'euros en 2004).

L'effectif moyen du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Luxe	12 194	11 550	11 073
Distribution	57 699	59 171	58 206
Holdings et autres	286	308	330
Total	70 179	71 029	69 609

L'effectif inscrit du Groupe est le suivant :

	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Luxe	13 261	12 426	11 174
Distribution	64 891	65 152	63 865
Holdings et autres	301	338	329
Total	78 453	77 916	75 368

NOTE 9 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 réglés 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.

9.1. 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-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 1997/1	Plan 1997/2	Plan 1998	Plan 1999/1	Plan 1999/2
	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat
Date d'attribution	22/01/1997	05/06/1997	05/06/1998	20/01/1999	21/05/1999
Date d'expiration	31/03/2007	31/07/2007	31/07/2008	31/03/2009	30/06/2009
Nombre de bénéficiaires	9	3	257	36	44
Nombre attribué à l'origine	100 000	13 250	347 050	27 495	25 455
Nombre en circulation au 01/01/06	25 000	3 250	160 075	4 870	9 220
Nombre auquel il est renoncé en 2006			15 975	670	720
Nombre exercé en 2006					
Nombre expiré en 2006					
Nombre en circulation au 31/12/06	25 000	3 250	144 100	4 200	8 500
Nombre exerçable au 31/12/06	25 000	3 250	144 100	4 200	8 500
Prix d'exercice (en euros)	61,41	71,16	135,98	154,58	144,83

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	Plan 2003/2	Plan 2004/1	Plan 2004/2	Plan 2005/1
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	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 01/01/06	441 604	3 994	485 484	25 000	25 530
Nombre auquel il est renoncé en 2006	13 038	325	21 893		
Nombre exercé en 2006					
Nombre expiré en 2006					
Nombre en circulation au 31/12/06	428 566	3 669	463 591	25 000	25 530
Nombre exerçable au 31/12/06	–	–	–	–	–
Prix d'exercice (en euros)	66,00	67,50	85,57	84,17	75,29

Pour tous ces plans, la période de blocage des droits est de 4 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 1999/3	Plan 2000/1	Plan 2000/2	Plan 2001/1	Plan 2001/2	Plan 2002/1	Plan 2002/2
Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options de souscription	Options de souscription
08/12/1999	26/01/2000	23/05/2000	17/01/2001	18/05/2001	03/05/2002	03/05/2002
26/12/2009	28/02/2010	30/06/2010	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2002
560	26	125	722	206	1 074	1 053
412 350	12 100	93 100	340 240	87 260	438 296	410 271
217 250	7 700	34 800	227 450	64 062	332 625	315 401
40 500	4 500	2 000	57 120	13 782	9 023	8 503
176 750	3 200	32 800	170 330	50 280	323 602	306 898
176 750	3 200	32 800	170 330	50 280	323 602	306 898
189,19	227,15	202,91	225,01	225,01	128,10	140,50

Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2005	Plan 2006/1	Plan 2006
Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Actions gratuites	Options d'achat	Actions gratuites
19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	06/07/2005	23/05/2006	23/05/2006
18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	N/A	22/05/2016	N/A
(b)	(b)	(b)	(c)	(b)	(c)
458	22	15	338	450	281
333 750	39 960	20 520	23 133	403 417	23 565
329 280	39 960	20 520	22 771	–	–
10 374	1 560	180	108	4 402	115
318 906	38 400	20 340	22 663	399 015	23 450
–	–	–	–	–	–
78,01	78,97	85,05	N/A	101,83	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

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 %

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.

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 :

	Plan 2003/1	Plan 2003/2	Plan 2004/1	Plan 2004/2	Plan 2005/1
Plans de stock-options et actions gratuites	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Volatilité	33,25 %	33,25 %	25,65 %	25,65 %	23,75 %
Taux sans risque	4,08 %	4,08 %	4,45 %	4,37 %	3,83 %

	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2005	Plan 2006/1	Plan 2006
Plans de stock-options et actions gratuites	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Actions gratuites	Options d'achat	Actions gratuites
Volatilité	21,00 %	21,00 %	20,50 %	22,50 %	23,00 %	25,00 %
Taux sans risque	3,49 %	3,49 %	3,38 %	2,26 %	4,08 %	3,52 %

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 2006 au titre des plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites est de 5,0 millions d'euros (4,7 millions d'euros en 2005) dont

0,3 million d'euros présenté sur la ligne activités abandonnées (0,2 million d'euros en 2005).

9.2. 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 :

NATURE ET PORTÉE DES SARs

Plans de SARs	2006	2005
SARs en circulation au 1 ^{er} janvier	3 875 996	3 152 714
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	50,01	54,82
SARs attribués dans l'exercice	165 000	1 329 882
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	53,27	40,44
SARs exercés dans l'exercice	1 032 192	57 907
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	46,89	44,73
SARs expirés/auxquels il a été renoncé dans l'exercice	275 131	548 693
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	56,00	57,48
SARs ayant fait l'objet d'une offre de rachat anticipé sur 2006	2 094 359	
SARs en circulation au 31 décembre (pour 2006 n'ayant pas fait l'objet d'une offre de rachat anticipé)	639 314	3 875 996
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	46,22	50,01
SARs exerçables au 31 décembre (pour 2006 n'ayant pas fait l'objet d'une offre de rachat anticipé)	39 560*	987 930
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	71,93	54,08

* Dont 37 460 exerçables dans les 6 mois et liés à des départs.

Les plans de SARs antérieurs à 2006 ont une durée de vie de 10 ans à compter de leur date d'attribution, ceux de 2006 ont une durée de vie de 6 ans.

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.

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 comptabilisée en 2006 en résultat opérationnel courant au titre des SARs est de 46,4 millions d'euros (12,7 millions d'euros en 2005).

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé sur l'exercice dans un programme de rachat anticipé portant sur 2,1 millions de SARs. À ce titre, une charge a été comptabilisée en 2006 en autres produits et charges opérationnels non courants à hauteur de 52,0 millions d'euros.

Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2006 ne faisant pas l'objet d'un programme de rachat anticipé, le prix d'exercice est compris entre 36,1 euros et 82,26 euros (31,75 euros et 103,96 euros en 2005) et la durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée est de 7,7 ans (7,8 ans en 2005).

La valeur comptable du passif lié aux SARs ne faisant pas l'objet d'un programme de rachat anticipé est de 10,7 millions d'euros au 31 décembre 2006 et la valeur intrinsèque de 10,4 millions d'euros (respectivement 22,7 et 12,2 millions d'euros au 31 décembre 2005).

NOTE 10 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)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Gucci	611,8	485,4	537,7
Bottega Veneta	54,6	13,7	(8,7)
Yves Saint Laurent	(49,4)	(65,8)	(79,9)
YSL Beauté	32,2	17,9	29,4
Autres	(84,0)	(59,2)	(87,7)
Luxe	565,2	392,0	390,8
Redcats	225,1	231,3	231,2
Fnac	170,2	154,0	138,9
Conforama	181,7	177,1	206,8
Cfao	182,4	167,0	158,9
Distribution	759,4	729,4	735,8
Holdings et autres	(50,1)	(58,8)	(60,3)
Total	1 274,5	1 062,6	1 066,3



Le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 1 274,5 millions d'euros sur l'exercice 2006 (1 062,6 millions d'euros en 2005). Le résultat opérationnel courant de l'exercice 2004 de 1 066,3 millions d'euros 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 966,6 millions d'euros sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2004 dont 291,1 millions d'euros pour le Luxe.

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de 355,5 millions d'euros en 2006 (348,2 millions d'euros en 2005). Les autres produits et charges opérationnels sans contrepartie en trésorerie sont de 0,7 million d'euros en 2006 (2,7 millions d'euros en 2005).

NOTE 11 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Charges opérationnelles non courantes	(165,7)	(104,3)	(223,2)
Charges de restructuration	(56,4)	(34,8)	(66,6)
Dépréciation d'actifs	(29,5)	(57,7)	(147,5)
Programme de rachat anticipé des SARs	(52,0)		
Autres	(27,8)	(11,8)	(9,1)
Produits opérationnels non courants	165,6	107,4	316,5
Plus-values sur cessions d'actifs	148,6	90,2	299,1
Autres	17,0	17,2	17,4
Total	(0,1)	3,1	93,3

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe s'élèvent à - 0,1 million d'euros sur l'exercice 2006. Ils incluent d'une part, des produits opérationnels non courants à hauteur de 165,6 millions d'euros dont des produits nets de cessions d'actifs opérationnels et financiers de 148,6 millions d'euros, intégrant principalement la cession de biens immobiliers et d'autre part, des charges opérationnelles non courantes à hauteur de 165,7 millions d'euros. Ces charges incluent principalement 52,0 millions d'euros liés au programme de rachat anticipé des SARs, 29,5 millions d'euros de dépréciations d'actifs (Note 19) et

56,4 millions d'euros de coûts de restructurations incluant notamment le plan de réorganisation des activités poursuivies d'YSL Beauté.

Ce poste qui s'élève à 3,1 millions d'euros sur l'exercice 2005 comprend d'une part, des produits opérationnels non courants à hauteur de 107,4 millions d'euros dont 90,2 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 dans la société Facet à hauteur de 70,3 millions d'euros) et d'autre part, des charges opérationnelles non courantes à hauteur de 104,3 millions d'euros dont 34,8 millions d'euros de coûts de restructuration et 57,7 millions d'euros de dépréciations d'actifs.

NOTE 12 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Coût de l'endettement financier net	(241,5)	(256,5)	(266,7)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	26,5	11,5	29,1
Coût de l'endettement financier brut	(268,0)	(268,0)	(295,8)
Autres produits et charges financiers	(48,5)	(50,9)	(26,5)
Dividendes reçus	1,2	14,9	24,1
Gains et pertes de change	1,5	(1,1)	(0,4)
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	(23,4)	(6,6)	(3,7)
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(6,8)	(10,1)	(9,4)
Autres charges financières	(21,0)	(48,0)	(37,1)
Total	(290,0)	(307,4)	(293,2)

La charge financière 2006 inclut une charge de 54,5 millions d'euros au titre de l'Océane 2003 qui a été convertie par anticipation en octobre 2006. Cette charge notionnelle, non reconductible, résulte uniquement de l'application des normes IAS 32 et IAS 39 et ne

donne pas lieu à un décaissement en trésorerie. Hormis cet impact technique, la charge financière nette du groupe s'établit donc à 235,5 millions d'euros pour l'exercice 2006.

NOTE 13 IMPÔT

13.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

13.1.1. Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2006	2005	2004
Résultat avant impôt	984,4	758,3	866,4
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(245,9)	(207,1)	(147,0)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(16,8)	(35,4)	(77,9)
Charge d'impôt exigible	(262,7)	(242,5)	(224,9)
Produit/(Charge) d'impôt différé	2,8	55,5	(92,1)
Charge totale d'impôt	(259,9)	(187,0)	(317,0)
Taux d'impôt effectif	26,40 %	24,66 %	36,59 %

13.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2006
Taux d'impôt applicable en France	34,43 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 9,12 %
Taux d'impôt théorique	25,31 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	- 0,82 %
Effet des différences permanentes	1,48 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	- 0,12 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	- 2,30 %
Effet des variations de taux d'impôt	- 0,03 %
Autres	2,88 %
Taux effectif d'imposition	26,40 %

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 34,43 % (34,93 % en 2005).

13.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2006	2005	2004
Résultat avant impôt	984,4	758,3	866,4
Éléments non courants	(0,1)	3,1	93,3
Résultat courant avant impôt	984,5	755,2	773,1
Charge totale d'impôt	(259,9)	(187,0)	(317,0)
Impôt sur éléments non courants	(19,0)	1,4	(130,0)
Charge d'impôt courant	(240,9)	(188,4)	(187,0)
Taux d'impôt courant	24,47 %	24,95 %	24,19 %



13.2. Évolution des postes de bilan

13.2.1. Impôt exigible

(en millions d'euros)	31/12/2004	31/12/2005	Résultat	Décassements liés aux activités opérationnelles
Créances d'impôts exigibles	46,2	52,0		
Dettes d'impôts exigibles	(266,6)	(355,7)		
Impôt exigible	(220,4)	(303,7)	(245,9)	198,0

13.2.2. Impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2004	31/12/2005	Résultat
Actifs d'impôts différés	425,7	585,6	
Passifs d'impôts différés	(1 859,7)	(1 965,3)	
Impôt différé	(1 434,0)	(1 379,7)	2,8

(en millions d'euros)	31/12/2005	Résultat
Immobilisations incorporelles	(1 586,8)	(18,2)
Immobilisations corporelles	(175,1)	(29,5)
Autres actifs non courants	(28,5)	14,3
Autres actifs courants	131,5	29,1
Capitaux propres	(27,3)	2,7
Emprunts et dettes financières	16,5	0,8
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	73,0	8,3
Provisions	34,7	3,4
Autres passifs courants	100,7	12,8
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	81,6	(20,9)
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	(1 379,7)	2,8
Actifs d'impôts différés	585,6	
Passifs d'impôts différés	(1 965,3)	
Impôt différé	(1 379,7)	2,8

Décaissements liés aux activités d'investissement	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres	31/12/2006
				56,8
				(279,7)
105,6	1,0	7,3	14,8	(222,9)

Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres	31/12/2006
			692,8
			(1 939,8)
121,4	(3,0)	11,5	(1 247,0)

Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres	31/12/2006
(1,9)		2,9	(1 604,0)
128,0	(7,6)	4,5	(79,7)
(0,7)		(0,8)	(15,7)
(1,2)	1,7	(10,0)	151,1
3,5	(0,6)	0,4	(21,3)
0,1	0,2	(11,4)	6,2
(6,4)		0,8	75,7
1,7	0,5	(0,3)	40,0
(1,7)	4,4	2,6	118,8
	(1,6)	22,8	81,9
121,4	(3,0)	11,5	(1 247,0)
			692,8
			(1 939,8)
121,4	(3,0)	11,5	(1 247,0)

13.3. Impôt différé non reconnu

Le montant des pertes fiscales et crédits d'impôt pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé est de 1 115,5 millions d'euros au 31 décembre 2006 (1 213,2 millions d'euros au 31 décembre 2005).

L'évolution et l'échéancier de ces pertes fiscales et crédits d'impôts 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 créés au cours de l'exercice	121,0
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(165,6)
Variations de périmètre et de change	(53,1)
Au 31 décembre 2006	1 115,5
Déficits reportables avec une échéance	587,9
À moins de cinq ans	248,0
À plus de cinq ans	339,9
Déficits indéfiniment reportables	527,6
Total	1 115,5

Le montant des différences temporelles déductibles pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au 31 décembre 2006 est de 45,1 millions d'euros (38,4 millions d'euros au 31 décembre 2005).

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 2006.

NOTE 14 ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE, ACTIVITÉS ARRÊTÉES, CÉDÉES OU EN COURS DE CESSIION

Les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession regroupent au 31 décembre 2006 les activités de Printemps, Orcanta, YSL Beauté Recherche et Industrie et Fnac Service.

Sur l'exercice 2004, Rexel était également présenté comme une « activité cédée ou en cours de cession ».

14.1. Description des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession

14.1.1. Activités cédées ou en cours de cession

Printemps, Orcanta et YSL Beauté Recherche et Industrie sont considérés comme des « activités cédées ou en cours de cession » depuis la date de clôture des comptes du premier semestre 2006 (Note 4.1).

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a cessé d'amortir ces groupes d'actifs et tous les actifs qui le composent à compter du 30 juin 2006.

Le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un

retraitement dans le tableau des flux de trésorerie sur l'ensemble des périodes publiées. Les flux nets liés aux activités abandonnées du tableau des flux de trésorerie du Groupe correspondent sur l'exercice 2006 à la trésorerie d'ouverture nette des flux intragroupes de la période. Sur 2005 et 2004, ils correspondent à l'ensemble des flux de trésorerie nets des flux intragroupes de la période.

Les actifs et passifs des « activités cédées ou en cours de cession » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures (Note 2.19).

14.1.2. Activités arrêtées

Confrontée à la chute globale du marché des tirages photo argentiques, la société Fnac Service a mis en œuvre, depuis mai 2006, la décision d'arrêt de ses activités et de fermeture de l'ensemble de ses établissements, hors franchisés, associée à un plan de sauvegarde de l'emploi.

Compte tenu de la décision de fermeture de ses 49 derniers magasins à la date de clôture des comptes du premier semestre 2006, Fnac Service est traité en « activité arrêtée » dans les comptes consolidés du Groupe depuis cette date.



Le résultat de cette activité est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie sur l'ensemble des périodes publiées. Les flux nets liés aux activités abandonnées du tableau des flux de trésorerie du Groupe correspondent, sur les

différentes périodes publiées, à l'ensemble des flux de trésorerie nets des flux intragroupes de la période.

Les actifs et passifs de « l'activité arrêtée » ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe (Note 2.19).

14.2. Impact sur les états financiers

Le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Produits des activités ordinaires	553,6	827,8	7 356,4
Coût des ventes	(289,8)	(433,3)	(5 317,8)
Marge brute	263,8	394,5	2 038,6
Charges de personnel	(138,5)	(192,4)	(998,7)
Autres produits et charges opérationnels courants	(123,0)	(180,6)	(689,8)
Résultat opérationnel courant	2,3	21,5	350,1
Autres produits et charges opérationnels non courants	(58,0)	(13,1)	(9,8)
Résultat opérationnel	(55,7)	8,4	340,3
Charges financières (nettes)	(3,5)	(4,2)	(59,0)
Résultat avant impôt	(59,2)	4,2	281,3
Impôt sur le résultat	10,1	(5,2)	(59,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	13,1		
Résultat net sur cession des activités abandonnées	41,4		391,3
Résultat net	5,4	(1,0)	613,0
dont part du Groupe	5,6	(1,0)	560,6
dont part des minoritaires	(0,2)		52,4

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(41,6)	71,9	145,9
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(17,2)	(34,6)	(31,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	19,8	(12,6)	(139,3)
Incidence des variations des cours de change			(0,4)
Flux nets de trésorerie	(39,0)	24,7	(25,2)
Trésorerie d'ouverture et variation des flux intragroupes	94,9	7,7	105,6
Flux nets liés aux activités abandonnées ⁽¹⁾	55,9	32,4	80,4

(1) Ligne présentée dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Le chiffre d'affaires de Printemps est de 508,5 millions d'euros du 1^{er} janvier au 30 septembre 2006 (751,8 millions d'euros sur l'exercice 2005), son résultat net de 17,9 millions d'euros pour l'exercice 2006 (7,0 millions d'euros sur 2005).

Le résultat net d'YSL Beauté Recherche et Industrie est de - 39,9 millions d'euros sur 2006 (- 2,5 millions d'euros sur 2005).

Le résultat net d'Orcanta est de - 1,1 million d'euros sur 2006 (0,5 million d'euros sur 2005).

Le résultat net des « activités arrêtées » de Fnac est de - 12,9 millions d'euros sur 2006, lié principalement aux coûts de fermeture (- 6,0 millions d'euros sur 2005).

Les activités cédées ou en cours de cession ont un impact sur le bilan consolidé du Groupe pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Actifs détenus en vue de la vente	253,5		
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente			

Les actifs classés comme détenus en vue de la vente concernent, au 31 décembre 2006, uniquement Printemps pour le montant de la participation du Groupe dans cette société mise en équivalence.



NOTE 15 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 la norme 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 2004. Ces opérations portent

principalement sur l'annulation de 2 000 000 d'actions en date du 30 mars 2005 et de 394 062 actions au cours de l'exercice 2006.

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.

15.1. Résultats par action

RÉSULTAT PAR ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2006

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	685,3	679,7	5,6
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	121 527 915	121 527 915	121 527 915
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(106 952)	(106 952)	(106 952)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	121 420 963	121 420 963	121 420 963
Résultat de base par action (en euros)	5,64	5,60	0,04
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	685,3	679,7	5,6
Options de souscription d'actions			
Résultat net part du Groupe dilué	685,3	679,7	5,6
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	121 420 963	121 420 963	121 420 963
Options de souscription d'actions	324 246	324 246	324 246
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	121 745 209	121 745 209	121 745 209
Résultat dilué par action (en euros)	5,63	5,58	0,05

L'autre instrument susceptible de diluer le résultat par action, à savoir l'Océane émise le 8 novembre 2001, n'a 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 2006.

L'augmentation de capital réalisée en octobre 2006 afin de servir la part non couverte de l'Océane émise en 2003 a créé 8,3 millions de titres supplémentaires ; elle a été prise en compte *prorata temporis* sur l'exercice 2006.

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	536,4	(1,0)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	120 045 439	120 045 439	120 045 439
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(1 300 919)	(1 300 919)	(1 300 919)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	118 744 520	118 744 520	118 744 520
Résultat de base par action (en euros)	4,51	4,52	(0,01)
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	535,4	536,4	(1,0)
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	583,8	(1,0)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	118 744 520	118 744 520	118 744 520
Options de souscription d'actions	98 674	98 674	98 674
Emprunt long terme 2004	1 168 224	1 168 224	1 168 224
Emprunt obligataire convertible 2003	12 500 000	12 500 000	12 500 000
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	132 511 418	132 511 418	132 511 418
Résultat dilué par action (en euros)	4,40	4,40	0,00

L'autre instrument susceptible de diluer le résultat par action, à savoir l'Océane émise le 8 novembre 2001, n'a 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*

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	1 065,1	504,5	560,6
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	120 027 590	120 027 590	120 027 590
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(943 168)	(943 168)	(943 168)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	119 084 422	119 084 422	119 084 422
Résultat de base par action (en euros)	8,94	4,24	4,70
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	1 065,1	504,5	560,6
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	536,5	560,6
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	119 084 422	119 084 422	119 084 422
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	133 702 122	133 702 122	133 702 122
Résultat dilué par action (en euros)	8,21	4,01	4,20

* Gucci consolidé sur 14 mois sur la période de novembre 2003 à décembre 2004.



15.2. 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'impôt et d'intérêts minoritaires.

(en millions d'euros)	2006	2005	2004 *
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	679,7	536,4	504,5
Autres produits et charges opérationnels non courants	(0,1)	3,1	93,3
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	(19,0)	1,4	(130,0)
Résultat minoritaires sur autres produits et charges opérationnels non courants	0,8	0,9	5,1
Résultat net hors éléments non courants	698,0	531,0	536,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	121 527 915	120 045 439	120 027 590
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(106 952)	(1 300 919)	(943 168)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	121 420 963	118 744 520	119 084 422
Résultat hors éléments non courants de base par action (en euros)	5,75	4,47	4,50
Résultat net hors éléments non courants	698,0	531,0	536,1
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	698,0	578,4	568,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	121 420 963	118 744 520	119 084 422
Options de souscription d'actions	324 246	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	121 745 209	132 511 418	133 702 122
Résultat dilué par action (en euros)	5,73	4,36	4,25

* Gucci consolidé sur 14 mois sur la période de novembre 2003 à décembre 2004.

NOTE 16 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
Acquisitions	236,9		236,9
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(226,0)		(226,0)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)		(14,9)	(14,9)
Options de ventes accordées aux minoritaires	134,0		134,0
Différences de change	(78,0)	16,8	(61,2)
Autres variations	(5,4)		(5,4)
Goodwill au 31/12/2006	5 829,0	(219,7)	5 609,3

Tous les goodwill comptabilisés au cours de l'exercice 2006 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 17 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

(en millions d'euros)	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 31/12/2005	6 256,4	865,5	7 121,9
Variation de périmètre	34,2	12,4	46,6
Acquisitions	1,5	64,0	65,5
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(0,2)	(92,9)	(93,1)
Autres cessions		(52,4)	(52,4)
Différences de change	(1,6)	(8,9)	(10,5)
Autres variations		6,4	6,4
Valeur brute au 31/12/2006	6 290,3	794,1	7 084,4
Amortissements et pertes de valeurs au 31/12/2005	(30,4)	(486,5)	(516,9)
Variation de périmètre		(3,4)	(3,4)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	0,2	53,2	53,4
Autres cessions		52,3	52,3
Amortissements		(65,9)	(65,9)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)	(2,0)	(2,4)	(4,4)
Différences de change	0,7	3,4	4,1
Autres variations		(0,9)	(0,9)
Amortissements et pertes de valeurs au 31/12/2006	(31,5)	(450,2)	(481,7)
Valeur nette au 31/12/2005	6 226,0	379,0	6 605,0
Variation de périmètre	34,2	9,0	43,2
Acquisitions	1,5	64,0	65,5
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		(39,7)	(39,7)
Autres cessions		(0,1)	(0,1)
Amortissements		(65,9)	(65,9)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)	(2,0)	(2,4)	(4,4)
Différences de change	(0,9)	(5,5)	(6,4)
Autres variations		5,5	5,5
Valeur nette au 31/12/2006	6 258,8	343,9	6 602,7



NOTE 18 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
dont biens détenus	1 101,3	1 039,4	125,0	2 265,7
dont biens en contrats de location-financement	246,8		26,2	273,0



(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31/12/2005	1 967,5	2 939,8	298,9	5 206,2
Variation de périmètre	53,7	52,6	3,2	109,5
Acquisitions	19,6	238,6	91,8	350,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(598,2)	(431,7)	(44,8)	(1 074,7)
Cessions	(96,0)	(115,9)	(20,7)	(232,6)
Différences de change	(17,6)	(40,0)	(5,1)	(62,7)
Autres variations	9,8	24,0	(35,4)	(1,6)
Valeur brute au 31/12/2006	1 338,8	2 667,4	287,9	4 294,1
Amortissements et dépréciations au 31/12/2005	(619,4)	(1 900,4)	(147,7)	(2 667,5)
Variation de périmètre	(11,9)	(30,7)	(2,1)	(44,7)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	130,4	305,7	23,2	459,3
Cessions	11,3	112,3	13,2	136,8
Amortissements	(44,1)	(231,8)	(21,1)	(297,0)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)			(10,2)	(10,2)
Différences de change	3,6	24,9	1,2	29,7
Autres variations	0,2		(0,1)	0,1
Amortissements et dépréciations au 31/12/2006	(529,9)	(1 720,0)	(143,6)	(2 393,5)
Valeur nette au 31/12/2005	1 348,1	1 039,4	151,2	2 538,7
Variation de périmètre	41,8	21,9	1,1	64,8
Acquisitions	19,6	238,6	91,8	350,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(467,8)	(126,0)	(21,6)	(615,4)
Cessions	(84,7)	(3,6)	(7,5)	(95,8)
Amortissements	(44,1)	(231,8)	(21,1)	(297,0)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)			(10,2)	(10,2)
Différences de change	(14,0)	(15,1)	(3,9)	(33,0)
Autres variations	10,0	24,0	(35,5)	(1,5)
Valeur nette au 31/12/2006	808,9	947,4	144,3	1 900,6
dont biens détenus	590,3	947,4	128,5	1 666,2
dont biens en contrats de location-financement	218,6		15,8	234,4

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur les postes « Coût des ventes » et « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

NOTE 19 PERTES DE VALEUR

Les tests annuels de dépréciation d'actifs réalisés en 2006 ont conduit le Groupe à comptabiliser :

- une perte de valeur irréversible du goodwill de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) Bédar à hauteur de 14,9 millions d'euros. Cette perte résulte de la différence entre le montant de l'actif de l'UGT Bédar et sa valeur recouvrable. La valeur d'utilité a été calculée sur la base d'un taux d'actualisation de 9,8 % et d'un taux de croissance à l'infini de 3,5 % ;
- une perte de valeur sur d'autres actifs incorporels du Luxe à hauteur de 4,4 millions d'euros ;
- une perte de valeur sur divers actifs corporels de la Distribution pour 10,2 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 2006, 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		
	2006	2005	2004	2006	2005	2004
Luxe	9,6 %-12,4 %	9,0 %-11,4 %	8,0 %-13,5 %	3,0 %-3,5 %	2,0 %-3,5 %	2,0 %-5,0 %
Distribution (hors zone géographique émergente ⁽¹⁾)	7,4 %-9,8 %	7,0 %-10,9 %	7,3 %-13,5 %	0,5 %-1,5 %	0,5 %-1,5 %	0,5 %-2,0 %
Zone géographique émergente ⁽¹⁾	9,6 %-15,1 %	9,4 %-15,5 %	8,4 %-18,8 %	2,0 %-4,0 %	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.

NOTE 20 PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	31/12/2006			31/12/2005	31/12/2004
	Réserves	Résultat	Total	Total	Total
Sodice Expansion	(0,4)	0,4		24,7	24,0
Autres	17,5	1,8	19,3	19,3	22,9
Total	17,1	2,2	19,3	44,0	46,9

NOTE 21 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Titres de participation	29,7	40,7	73,6
Instruments financiers dérivés	27,1	65,3	
Actifs financiers disponibles à la vente	8,1		
Créances et prêts rattachés à des participations	34,2	29,5	29,3
Dépôts et cautionnements	85,0	80,8	72,7
Autres	31,9	24,5	65,6
Total	216,0	240,8	241,2

NOTE 22 STOCKS

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Stocks commerciaux	2 850,6	2 911,1	2 720,4
Stocks industriels	273,6	235,1	199,2
Valeur brute	3 124,2	3 146,2	2 919,6
Dépréciation	(380,0)	(319,0)	(287,0)
Valeur nette	2 744,2	2 827,2	2 632,6

Évolution de la dépréciation	
Au 31 décembre 2005	(319,0)
(Dotations)/reprises	(71,9)
Variation de périmètre	(1,3)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	3,9
Différences de change	8,3
Au 31 décembre 2006	(380,0)

La valeur comptable des stocks donnés en nantissement de passifs s'élève à 80,9 millions d'euros au 31 décembre 2006 (89,2 millions d'euros au 31 décembre 2005).

NOTE 23 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2005	Flux de trésorerie BFR	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Flux de trésorerie autres	Variation de périmètre	Différence de change & autres	31/12/2006
Stocks	2 827,2	85,6	(149,5)		53,1	(72,2)	2 744,2
Créances clients	1 125,6	47,2	(13,4)		(18,5)	(24,5)	1 116,4
Autres actifs et passifs financiers courants	30,6	1,1	(0,4)	(1,7)	(0,2)		29,4
Créances et dettes d'impôts exigibles	(303,7)		1,0	(47,9)	7,3	120,4	(222,9)
Dettes fournisseurs	(2 758,1)	51,3	199,6		(12,2)	18,8	(2 500,6)
Autres actifs et passifs courants	(1 235,0)	(228,6)	12,1	206,7	(12,6)	(151,0)	(1 408,4)
Besoin en fonds de roulement	(313,4)	(43,4)	49,4	157,1	16,9	(108,5)	(241,9)
Concours à la clientèle	416,6	(26,2)				7,3	397,7

Compte tenu de la nature de ses 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.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Les actifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés.

NOTE 25 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**25.1. Analyse par catégorie de trésorerie**

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
Créances à court terme sur cessions d'actifs			2 181,8	2 181,8
Trésorerie	627,2	713,6	684,1	684,3
Équivalents de trésorerie	928,4	1 099,6	996,9	1 422,0
Total	1 555,6	1 813,2	3 862,8	4 288,1

Au 31 décembre 2006, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts et des dépôts à terme de moins de trois mois.

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 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 crédit à la consommation à hauteur de 265,1 millions d'euros.

25.2. Analyse par devise

(en millions d'euros)	31/12/2006	%	31/12/2005	%	31/12/2004	%
Euro	973,9	62,6 %	1 309,5	72,2 %	3 860,7	90,0 %
Dollar américain	329,7	21,2 %	321,0	17,7 %	202,2	4,7 %
Franc suisse	55,3	3,6 %	55,1	3,0 %	96,0	2,2 %
Livre sterling	52,5	3,4 %	43,8	2,4 %	21,0	0,5 %
Franc CFA	39,4	2,5 %	24,9	1,4 %	15,3	0,4 %
Autres devises	104,8	6,7 %	58,9	3,3 %	92,9	2,2 %
Total	1 555,6		1 813,2		4 288,1	

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2006, le capital social s'élève à 513 549 096 euros. Il est composé de 128 387 274 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (120 448 230 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2005).

26.1. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Le Groupe a procédé à l'annulation de 394 062 actions d'autocontrôle dont 124 514 actions annulées le 11 janvier 2006 et 269 548 actions annulées le 24 mai 2006 ramenant ainsi le capital social de PPR à 120 054 168 actions au 24 mai 2006.

Ces décisions d'annulation des titres autocontrôle ont été prises pour :

- 124 514 actions par le Conseil d'administration du 11 janvier 2006 conformément aux autorisations conférées par l'Assemblée générale du 19 mai 2005 ;

- 269 548 actions par le Conseil d'administration du 23 mai 2006 conformément aux autorisations conférées par l'Assemblée générale du 23 mai 2006.

La société PPR a décidé de procéder au remboursement anticipé de la totalité des obligations de l'Océane PPR 2,5 % 05/03-01/08 restant en circulation le 30 octobre 2006. Les porteurs d'obligations avaient le choix entre le remboursement en numéraire et l'échange en action PPR (une (1) action PPR contre une (1) obligation échangée).

Les porteurs ont exercé en 2006 leur droit à l'attribution d'actions à hauteur de 12 489 018 obligations.

Compte tenu des couvertures sur actions propres mises en place, cette opération a donné lieu à l'échange de 4 155 911 actions existantes et à la création de 8 333 106 actions nouvelles.

La décision d'augmentation de capital par émission de 8 333 106 actions nouvelles a été prise le 30 octobre 2006 portant ainsi le capital de PPR à 128 387 274 actions soit 513 549 096 euros.



Au cours de l'exercice 2006, le Groupe a, par ailleurs, procédé à l'acquisition nette de 4 400 460 actions d'autocontrôle selon les modalités suivantes :

- ♦ 269 548 titres ont été acquis suite à l'exercice d'options d'achat de titres PPR mises en place en 2005 pour la couverture de plans de stock-options ;
- ♦ 3 347 051 titres ont été acquis dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ 3 372 051 titres ont été cédés dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ 4 155 912 titres ont été acquis en vue de couvrir les demandes d'échange des Océanes PPR 2,5 % 05/03-01/08 dont 4 155 911 titres après exercice des couvertures d'achat de calls mises en place en 2005 et sur le premier semestre 2006 pour respectivement 3 000 000 et 1 155 911 options.

Enfin, le Groupe a procédé en 2006 à l'achat de 1 480 000 options d'achat de titres PPR à des fins de couvertures de plans de stock-options attribués aux salariés.

Au 31 décembre 2006, le Groupe détenait 2 520 998 options d'achats de titres PPR destinées à couvrir des plans d'options d'achat et des plans d'options de souscriptions.

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 (AFEI).

Ce contrat doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres PPR a fait l'objet, le 3 septembre 2004, d'une dotation complémentaire de 20 millions d'euros en espèces.

Au 31 décembre 2006, PPR ne détenait aucune action d'autocontrôle dans le cadre du contrat de liquidité contre 25 000 actions au 31 décembre 2005.

26.2. Affectation du résultat 2006

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006, de distribuer un dividende de 3,0 euros par action au titre de cet exercice, soit 385,2 millions d'euros au total.

Le dividende distribué au titre de l'exercice 2005 était de 2,72 euros par action.

NOTE 27 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.

27.1. 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 :

(en millions d'euros)	2006	2005
Valeur actualisée de l'engagement au 1^{er} janvier	538,5	470,8
Coûts des services rendus de la période	31,0	28,4
Cotisations effectuées par les participants	3,8	3,3
Charges d'intérêts financiers	22,9	22,9
Prestations servies	(22,5)	(22,0)
Coûts des services passés		1,1
Écarts actuariels	(1,0)	31,6
Réductions et règlements	(5,8)	(5,8)
Variations de périmètre	0,7	3,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(18,5)	
Variations des cours des monnaies étrangères	2,6	5,2
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre	551,7	538,5



Au 31 décembre 2006, la valeur actuelle de l'obligation totalisant 551,7 millions d'euros se décompose en :

- 106,2 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (132,4 millions d'euros en 2005) ;

- 445,5 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (406,1 millions d'euros en 2005).

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2006	2005
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1^{er} janvier	248,6	212,2
Cotisations effectuées par l'employeur	25,2	25,0
Cotisations effectuées par les participants	3,8	3,3
Rendements attendus des actifs	18,2	12,1
Prestations servies	(22,5)	(22,0)
Écarts actuariels	4,8	14,0
Règlements		
Variation de périmètre	0,8	
Variations des cours des monnaies étrangères	2,3	4,0
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre	281,2	248,6

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- les contrats d'assurance représentent 45 % de la juste valeur totale des actifs (50 % en 2005) ;
- les instruments de capitaux propres, 28 % (27 % en 2005) ;

- les instruments d'emprunt, 18 % (16 % en 2005) ;
- et les divers autres actifs, 9 % (7 % en 2005).

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Valeur actualisée de l'engagement	551,7	538,5	470,8
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(281,2)	(248,6)	(212,2)
Déficit/(Excédent)	270,5	289,9	258,6
Écarts actuariels nets non comptabilisés			
Coûts des services passés non comptabilisés	(9,8)	(10,5)	(11,1)
Montant non comptabilisé à l'actif			
Juste valeur de tout droit à remboursement			
Provisions (actifs nets) comptabilisées au bilan	260,7	279,4	247,5
dont provisions	260,7	279,4	247,5
dont actifs nets			
Ajustements liés à l'expérience liés aux passifs du régime	4,5 %	5,9 %	7,1 %
Ajustements liés à l'expérience liés aux actifs du régime	1,7 %	5,6 %	5,9 %

Les cotisations dont le Groupe s'attend à ce qu'elles soient versées sur 2007 sont estimées à 25 millions d'euros.



27.2. Charges comptabilisées

La charge totale de 32,0 millions d'euros comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005
Coûts des services rendus	31,0	28,4
Coûts financiers	22,9	22,9
Rendements attendus des actifs du régime	(18,2)	(12,1)
Écarts actuariels comptabilisés en résultat		
Coûts des services passés pris en résultat	1,3	1,1
Réductions et règlements	(5,0)	(5,3)
Charge totale	32,0	35,0*
Dont comptabilisée en charges opérationnelles	27,3	25,4
en charges financières nettes	4,7	9,6

* Dont 0,8 million d'euros liés aux activités classées selon IFRS 5 en 2006.

Conformément à l'option permise par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004, le Groupe comptabilise les gains et pertes actuariels sur ses régimes à prestations définies directement en capitaux propres dans l'exercice.

Sur l'exercice 2006, le montant comptabilisé au titre de ces écarts actuariels s'élève à - 5,8 millions d'euros.

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres depuis le 1^{er} janvier 2004 s'élève à 30,2 millions d'euros au 31 décembre 2006.

27.3. 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	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Taux d'actualisation	4,75 %	4,50 %	3,00 %	2,75 %	4,75 %	4,50 %	5,20 %	5,00 %	4,68 %	4,74 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,50 %	4,75 %	4,92 %	5,00 %			5,64 %	6,23 %	5,24 %	7,00 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,89 %	2,89 %	1,71 %	2,00 %	3,69 %	4,36 %	3,50 %	3,51 %	1,89 %	2,84 %

NOTE 28 PROVISIONS

(en millions d'euros)	31/12/2005	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Variation de périmètre	Autres	31/12/2006
Provisions pour restructurations non courantes	0,8	1,1	(0,5)	(0,6)		(0,1)	0,7	1,4
Provisions pour litiges et contentieux non courantes	19,8	1,8	(5,5)	(0,9)	1,2	0,2	(0,3)	16,3
Autres provisions non courantes	122,1	2,1	(2,7)	(0,1)		1,5	0,3	123,2
Autres provisions pour risques et charges non courantes	142,7	5,0	(8,7)	(1,6)	1,2	1,6	0,7	140,9
Provisions pour restructurations courantes	3,5	0,4	(1,2)				(0,5)	2,2
Provisions pour litiges et contentieux courantes	49,6	21,9	(6,1)	(14,1)		0,8	18,4	70,5
Autres provisions courantes	31,9	13,8	(0,9)	(5,4)		0,4		39,8
Autres provisions pour risques et charges courantes	85,0	36,1	(8,2)	(19,5)		1,2	17,9	112,5
Autres provisions pour risques et charges	227,7	41,1	(16,9)	(21,1)	1,2	2,8	18,6	253,4
Impact résultat		(41,1)		21,1				(20,0)
- sur le résultat opérationnel courant		(10,6)		2,9				(7,7)
- sur les autres produits et charges opérationnels non courants		(13,4)		18,2				4,8
- sur le résultat financier								
- sur l'impôt		(12,1)						(12,1)
- sur le résultat des activités abandonnées		(5,0)						(5,0)

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.



NOTE 29 DETTES FINANCIÈRES

29.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2006	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	3 140,7		372,2	908,7	96,0	920,4	843,4
Emprunts obligataires convertibles							
Autres emprunts obligataires	2 118,2		2,4	739,6		789,9	586,3
Lignes de crédit confirmées	206,8		110,0	96,8			
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	545,6		236,8	49,3	78,1	114,4	67,0
Dettes sur contrats de location-financement	110,7		16,5	14,3	6,4	5,7	67,8
Participation des salariés	37,0		6,4	8,7	11,5	10,4	
Autres dettes financières	122,4		0,1				122,3
Emprunts et dettes financières à court terme	2 300,4	2 300,4					
Emprunts obligataires convertibles	149,2	149,2					
Autres emprunts obligataires	402,2	402,2					
Lignes de crédit confirmées	51,0	51,0					
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	113,3	113,3					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	130,2	130,2					
Dettes sur contrats de location-financement	25,9	25,9					
Participation des salariés	6,6	6,6					
Découverts bancaires	339,8	339,8					
Billets de trésorerie	811,2	811,2					
Autres dettes financières	271,0	271,0					
Total	5 441,1	2 300,4	372,2	908,7	96,0	920,4	843,4
%		42,3 %	6,8 %	16,7 %	1,8 %	16,9 %	15,5 %

(en millions d'euros)	31/12/2005	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à 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 à 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 %

Au 1^{er} janvier 2005, l'application par le Groupe des normes IAS 32 et IAS 39 a conduit à comptabiliser les Océanes 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 2006, 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'émissions et des primes de remboursement ou d'émission identifiés et rattachés à chaque passif.

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 16,4 millions d'euros au 31 décembre 2006 contre 19,2 millions d'euros au 31 décembre 2005.

Au 31 décembre 2006, les emprunts obligataires, y compris les obligations convertibles, représentent 49,1 % de la dette brute contre 50,4 % en 2005.

La part des dettes à plus d'un an représente 57,7 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2006 et 63,9 % au 31 décembre 2005.

Les tirages sur lignes de crédit confirmées s'élèvent à 257,8 millions d'euros pour un montant total de lignes de crédit confirmées de 5 030,9 millions d'euros en date d'arrêté.

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 397,7 millions d'euros à la dette brute au 31 décembre 2006.

29.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2006	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	31/12/2005	%	31/12/2004	%
Euro	4 574,7	2 626,5	1 948,2	84,1 %	5 894,1	85,7 %	8 439,7	89,4 %
Yen	336,8	158,5	178,3	6,2 %	368,8	5,4 %	406,0	4,3 %
Livre sterling	158,9	156,3	2,6	2,9 %	174,0	2,5 %	184,9	2,0 %
Franc suisse	116,6	115,3	1,3	2,1 %	0,4	0,0 %	90,5	1,0 %
Dollar américain	86,2	71,7	14,5	1,6 %	132,7	1,9 %	129,7	1,4 %
Franc CFA	72,2	3,6	68,6	1,3 %	88,7	1,3 %	101,6	1,1 %
Autres devises	95,7	8,8	86,9	1,8 %	221,0	3,2 %	80,1	0,8 %
Total	5 441,1	3 140,7	2 300,4		6 879,7		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.

Une part de la dette en euros est destinée, via des opérations de couverture traitées majoritairement sous forme de swaps de change,

à couvrir des actifs en devises issus d'acquisitions hors de la zone euro et à refinancer des filiales principalement américaines. Au 31 décembre 2006, ces couvertures s'élevaient à 300,2 millions d'euros sur la base des cours de change en date de clôture.



29.3. Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe PPR se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
Emprunts obligataires convertibles	149,2	1 201,3	1 158,7	1 228,7
Autres emprunts obligataires	2 520,4	2 267,6	2 818,2	2 792,6
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	675,8	1 135,5	876,3	876,0
Lignes de crédit confirmées	257,8	192,5	2 201,9	2 201,9
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	113,3	90,9	136,2	136,2
Billets de trésorerie	811,2	1 025,2	1 307,9	1 310,3
Dettes sur contrats de location-financement	136,6	178,4	196,7	196,7
Participation des salariés	43,6	46,9	39,2	39,2
Découverts bancaires	339,8	472,9	255,5	243,4
Autres dettes financières	393,4	268,5	561,9	407,5
Total	5 441,1	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 88,4 % de la dette brute au 31 décembre 2006.

Au 31 décembre 2006, les autres dettes financières incluent 266,0 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (Note 2.9).

29.4. 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	31/12/2006	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	149,2	143,3	137,6	149,2
1 079,5 ⁽²⁾	Fixe 2,50 %	6,26 %	21/05/2003	Amortissement normal 01/01/2008 Remboursement anticipé 30/10/2006			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 (Océane) 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 1er janvier 2002 à raison de 1 action pour 1 obligation.
Amortissement normal : amortissement en totalité le 1er 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 2006 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 Océane 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.
Cet emprunt obligataire à option de conversion a été remboursé en numéraire en date du 1er janvier 2007.
- (2) Prix d'émission : emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (Océane) émis le 21 mai 2003, représenté par 12 500 000 obligations de 86,36 euros nominal.
Conversion et/ou échange en actions : à tout moment à compter du 21 mai 2003 à raison d'une action par obligation.
Amortissement normal : les obligations seront remboursées en totalité le 1er 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 %.
La société PPR a décidé de procéder au remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation le 30 octobre 2006 au prix de 89,84 euros par obligation majoré du coupon couru depuis le 1er janvier 2006 soit un prix total de 91,62635 euros par obligation. Les porteurs d'obligations avaient le choix entre le remboursement en numéraire et l'échange en action PPR (une (1) action PPR contre une (1) obligation échangée).
Les porteurs ont exercé en 2006 leur droit à l'attribution d'actions à hauteur de 12 489 018 obligations.
Compte tenu des couvertures sur actions propres mises en place, cette opération a donné lieu à la création de 8 333 106 actions nouvelles.
Le solde soit 10 982 obligations a fait l'objet d'un remboursement en numéraire le 30 octobre 2006 au prix de 91,62635 euros coupon inclus.
Au 31 décembre 2006, toutes les obligations ont fait l'objet d'un remboursement soit sous forme de conversion soit sous forme de remboursement en numéraire.

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 à partir du 1^{er} janvier 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)	31/12/2006	31/12/2005	01/01/2005
Valeur nominale des obligations convertibles	149,2	1 228,7	1 228,7
Composante capitaux propres (options de conversion)	(25,4)	(120,9)	(120,9)
Composante dettes (ajustement TIE)	25,4	93,5	50,9
Coût amorti à la clôture hors intérêts courus	149,2	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 Notes) dont le plafond s'élève à 4 000 millions d'euros en date de clôture.

Au 31 décembre 2006, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 2 550 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	31/12/2006	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 millions d'euros <i>Documenté en IFRS</i>	23/01/2009	737,3	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 millions d'euros <i>Documenté en IFRS</i>	29/03/2011	789,9	814,7	814,1	800,0
400,0 ⁽³⁾	Variable Euribor 3 mois + 0,50 %	-	22/10/2004	-	22/10/2007	399,9	399,7	399,6	400,0
600,0 ⁽⁴⁾	Fixe 4,00 %	4,08 % & 4,79 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013	586,3	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, représenté par 600 000 obligations de 1000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 29 juin 2005 pour 300 000 obligations et abondé le 19 juin 2006 pour 300 000 obligations portant ainsi l'émission à 600 000 obligations.

Remboursement : en totalité le 29 janvier 2013.

Les montants inscrits au bilan à partir du 1^{er} janvier 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 ».



29.5. Principaux emprunts à long et moyen terme et lignes de crédit confirmées

29.5.1. Détail des principaux emprunts à long et moyen terme

Le Groupe dispose notamment des emprunts suivants :

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	31/12/2006	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
52,6	Variable Euribor 3 mois + 0,40 %	-	16/06/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité <i>Non documenté en IFRS</i>	16/06/2010	52,6	52,6	52,6	52,6
30,6	Fixe 5,45 %	5,45 %	16/06/1998		16/06/2006		30,6	30,6	30,6
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 <i>Documenté en IFRS</i>	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 <i>Documenté en IFRS</i>	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
50,0	Variable Euribor 3 mois + 0,20 %	-	15/12/2006		15/12/2011	50,0	-	-	-

Les montants inscrits au bilan à partir du 1^{er} janvier 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 ».

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	31/12/2006	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
160,8 ⁽¹⁾	Variable taux de marché + 0,42 %	-	28/10/2003	-	28/10/2008	142,8	154,1	150,3	150,3

(1) Titrisation mise en place par Redcats Finance UK pour un montant de 108 millions de livres sterling (160,8 millions d'euros). Le montant utilisé au 31 décembre 2006 est de 95,9 millions de livres sterling (142,8 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	31/12/2006	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
38,0 ⁽¹⁾	Variable USD Libor + 1,00 %	-	08/08/2003	-	15/08/2013	26,6	33,9	33,0	33,0
35,0 ⁽²⁾	Variable Euribor + 0,70 %	-	29/03/2004	-	30/06/2014	33,0	35,0	35,0	35,0
54,2 ⁽³⁾	Variable JPY Tibor + 0,35 %	-	15/09/2006	-	15/09/2011	54,2	-	-	-

(1) Emprunt amortissable contracté par Gucci America Inc pour un montant de 50 millions de dollars (38 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2006 s'élève à 35 millions de dollars (26,6 millions d'euros).

(2) Emprunt amortissable à partir de 2006 contracté initialement pour un montant de 35 millions d'euros.

(3) Emprunt amortissable contracté en décembre 2006 pour un montant de 8 500 millions de yens (54,2 millions d'euros).

29.5.2. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

Le Groupe dispose au 31 décembre 2006 de 5 030,9 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 5 105,6 millions d'euros au 31 décembre 2005.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2006 s'élève à 4 773,1 millions d'euros contre 4 913,1 millions d'euros au 31 décembre 2005.

Les lignes de crédit confirmées non mobilisées couvrent notamment le programme d'émissions de billets de trésorerie dont l'encours au 31 décembre 2006 s'élève à 811,2 millions d'euros contre 1 025,2 millions d'euros au 31 décembre 2005.

29.5.3. Répartition des lignes de crédits confirmées

PPR ET PPR FINANCE SNC : 4 611 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2006	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2005	31/12/2004
Lignes de crédit confirmées	4 611,0	15,0	2 309,0	2 287,0	4 611,0	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 5 ans est assorti de deux possibilités d'extension de la maturité. À l'issue de la première demande

d'extension, 2 287 millions d'euros ont été prorogés en mars 2012, 268 millions d'euros en mars 2011 et 195 millions conservent l'échéance de mars 2010.

Autres lignes de crédit confirmées : 419,9 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2006	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2005	31/12/2004
Redcats ⁽¹⁾	197,6	140,7	56,9		283,8	128,5
Gucci Group NV ⁽²⁾	222,3	113,8	108,5		210,8	516,5
	419,9	254,5	165,4		494,6	645,0

(1) Redcats : dont 75 millions de dollars (56,9 millions d'euros) et 1 272 millions de couronnes suédoises (140,7 millions d'euros).

(2) Gucci Group NV : dont 150 millions de francs suisses (93,3 millions d'euros), 17 850 millions de yens (113,8 millions d'euros) et 20 millions de dollars (15,2 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 2006 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

NOTE 30 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.
Au 31 décembre 2006, les instruments dérivés utilisés par le Groupe s'analysent de la façon suivante :

30.1. 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)	31/12/2006	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà	31/12/2005
Swaps prêteurs « taux fixe »	1 869,8	719,5	0,3	500,0		650,0		2 311,7
Swaps emprunteurs « taux fixe »	118,8	69,1	49,7					306,9
Achats de collars								42,4
Achats de caps	975,0	725,0	250,0					1 025,0
Autres instruments de taux d'intérêt ⁽¹⁾	58,7	6,1			52,6			58,7
Total	3 022,3	1 519,7	300,0	500,0	52,6	650,0		3 744,7

(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 1 150,0 millions d'euros pour couvrir les émissions obligataires de PPR ;
- 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 561,7 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 109,9 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 975,0 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 2006 ne représente plus que 11,9 millions d'euros en nominal contre 41,3 millions d'euros au 31 décembre 2005. 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 2006, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2006	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	1 869,8	1 150,0		719,8
Swaps emprunteurs « taux fixe »	118,8		109,9	8,9
Achats de collars				
Achats de caps	975,0			975,0
Autres instruments de taux d'intérêt	58,7			58,7
Total	3 022,3	1 150,0	109,9	1 762,4

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 2006, les couvertures de juste valeur portaient sur 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 2006, les couvertures de flux de trésorerie concernaient des dettes émises en yens couvertes en proportion pour 17,25 milliards de yens, soit 109,9 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 2006, 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)	31/12/2006	Échéancier pour 2006			31/12/2005	31/12/2004
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans		
Actifs financiers à taux fixe	317,4	294,1	9,7	13,6	673,5	3 247,1
Emprunts obligataires	2 269,7	151,5	1 531,9	586,3	3 069,2	3 514,6
Billets de trésorerie	585,7	585,7			859,2	938,0
Autres dettes financières	209,0	154,1	53,8	1,1	506,9	716,7
Passifs financiers à taux fixe	3 064,4	891,3	1 585,7	587,4	4 435,3	5 169,3

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow avant gestion :

(en millions d'euros)	31/12/2006	Échéancier pour 2006			31/12/2005	31/12/2004
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans		
Actifs financiers à taux variable	1 358,0	1 344,4	0,9	12,7	2 067,2	2 160,2
Emprunts obligataires	399,9	399,9			399,7	506,7
Billets de trésorerie	225,5	225,5			166,0	372,3
Autres dettes financières	1 751,3	783,7	711,6	256,0	1 878,7	3 384,2
Passifs financiers à taux variable	2 376,7	1 409,1	711,6	256,0	2 444,4	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)	31/12/2006	Échéancier pour 2006			31/12/2005	31/12/2004
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans		
Actifs financiers à taux fixe	317,4	294,1	9,7	13,6	673,5	3 247,1
Emprunts obligataires	993,3	2,3	404,7	586,3	2 665,5	1 560,5
Billets de trésorerie	674,0	674,0			246,6	66,0
Autres dettes financières	643,9	289,7	353,1	1,1	580,9	1 548,0
Passifs financiers à taux fixe	2 311,2	966,0	757,8	587,4	3 493,0	3 174,5

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow après gestion :

(en millions d'euros)	31/12/2006	Échéancier pour 2006			31/12/2005	31/12/2004
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans		
Actifs financiers à taux variable	1 358,0	1 344,4	0,9	12,7	2 067,2	2 160,2
Emprunts obligataires	1 676,3	549,1	1 127,2		803,4	2 460,8
Billets de trésorerie	137,2	137,2			778,6	1 244,3
Autres dettes financières	1 316,4	648,1	412,3	256,0	1 804,7	2 552,9
Passifs financiers à taux variable	3 129,9	1 334,4	1 539,5	256,0	3 386,7	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 24,6 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 - 0,4 million d'euros en cas de baisse instantanée de taux d'intérêt de 1 % et de + 7,5 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)	31/12/2006	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	5 441,1	3 064,4	2 376,7	2 311,2	3 129,9
%		56,3 %	43,7 %	42,5 %	57,5 %

(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 %

30.2. Exposition aux risques de change

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)	31/12/2006	31/12/2005
Changes à terme et Swaps de change	(1 255,4)	(1 058,3)
Options de change – tunnels	(253,3)	(454,3)
Options de change achetées	257,3	168,7
Options de change vendues	(7,4)	(8,5)
Total	(1 258,8)	(1 352,4)

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 intragroupe 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 2006, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2006	Franc suisse	Euro	Livre sterling	Dollar Hong Kong	Couronne croate
Couvertures de flux de trésorerie						
Achats à terme & swaps achat à terme	486,8		25,2	5,8	28,9	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(940,4)	(24,4)	(22,7)	(213,6)	(75,1)	
Options de change -achats de tunnels export	(253,3)					
Couvertures de juste valeur						
Achats à terme & swaps achat à terme	199,8	11,3	0,7	8,0	5,2	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(609,3)	(135,0)	(11,1)	(98,0)	(15,4)	
Non documentées						
Achats à terme & swaps achat à terme	62,0	0,1	8,5	1,3	3,5	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(454,3)	(11,7)	(7,3)	(45,2)	(0,1)	(32,5)
Options de change-achats	257,3	7,9	0,8	32,5	8,7	
Options de change-ventes	(7,4)			(1,7)		
Maturité						
Inférieures à un an						
Achats à terme & swaps achat à terme	747,5	11,4	34,2	15,1	36,7	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(1 993,6)	(169,8)	(41,1)	(349,1)	(90,6)	(32,5)
Options de change -achats de tunnels export	(232,3)					
Options de change-achats	247,9	7,9	0,8	32,5	8,7	
Options de change-ventes	(7,4)			(1,7)		
Supérieures à un an						
Achats à terme & swaps achat à terme	1,1		0,2		0,9	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(10,4)	(1,3)		(7,7)		
Options de change -achats de tunnels export	(21,0)					
Options de change-achats	9,4					
Options de change-ventes						

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...) 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.

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2006 :

(en millions d'euros)	31/12/2006	Franc suisse	Euro	Livre sterling	Dollar Hong Kong	Couronne croate
Actifs monétaires	1 397,9	185,8	12,3	153,0	20,5	32,2
Passifs monétaires	(993,9)	(127,8)	(32,2)	(163,2)	(8,7)	
Exposition brute au bilan avant gestion	404,0	58,0	(19,9)	(10,2)	11,8	32,2
Exposition brute au bilan après gestion	(328,0)	(77,3)	(23,6)	(104,0)	5,0	0,1

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et 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 d'exploitation et dettes diverses.

Yen	Won coréen	Couronne norvégienne	Zloty polonais	Couronne suédoise	Dollar taïwanais	Dollar américain	Autres	31/12/2005
22,1		0,9				403,2	0,7	772,8
(253,3)	(17,0)	(42,8)		(21,5)	(27,3)	(476,4)	(19,6)	(1 243,6)
								(454,3)
104,4	1,9				1,5	63,6	3,2	180,8
(54,5)	(3,5)				(3,4)	(269,4)	(19,0)	(738,9)
0,2						47,8	0,6	132,2
		(15,5)	(20,4)			(312,3)	(9,3)	(161,8)
		12,2		7,7		187,5		168,7
		(2,4)				(3,3)		(8,5)
126,7	1,9	0,9			1,5	514,6	4,5	1 083,6
(54,5)	(20,5)	(58,3)	(20,4)	(20,1)	(30,7)	(1 058,1)	(47,9)	(2 129,4)
(232,3)								(395,5)
		9,3		7,7		181,0		162,6
		(2,4)				(3,3)		(8,5)
								2,2
				(1,4)				(14,7)
(21,0)								(58,8)
		2,9				6,5		6,1

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 0,1 million d'euros en cas de variation instantanée de 1 % des cours de change.

Yen	Won coréen	Couronne norvégienne	Zloty polonais	Couronne suédoise	Dollar taïwanais	Dollar américain	Autres	31/12/2005	31/12/2004
58,0	3,5	1,4	20,2	6,1	11,5	829,9	63,5	1 272,7	510,0
(403,5)	(1,9)	(0,2)		(14,7)	(4,4)	(225,0)	(12,3)	(1 002,7)	(800,1)
(345,5)	1,6	1,2	20,2	(8,6)	7,1	604,9	51,2	270,0	(290,1)
(295,7)		1,2		(8,5)	5,2	133,9	35,7	(335,9)	(418,3)



30.3. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, PPR intervient sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par PPR. Les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Au 31 décembre 2006, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.

30.4. 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.

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.

30.5. Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2006, 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)	31/12/2006	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	31/12/2005	01/01/2005
Dérivés actif	98,9	44,7	54,2		113,8	200,4
Non courant	27,1	27,1			65,3	69,1
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	0,5	0,5			0,7	4,0
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie						
Dérivés actif – couverture de juste valeur	26,6	26,6			64,6	65,1
Courant	71,8	17,6	54,2		48,5	131,3
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	24,7	17,6	7,1		20,4	46,6
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie	43,0		43,0		25,1	58,9
Dérivés actif – couverture de juste valeur	4,1		4,1		3,0	25,7
Dérivés passif	39,6	11,7	27,9		15,7	90,9
Non courant					1,8	2,0
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat					1,8	2,0
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie						
Dérivés passif – couverture de juste valeur						
Courant	39,6	11,7	27,9		13,9	88,9
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	12,5	11,7	0,8		9,9	39,4
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	20,1		20,1		0,8	44,7
Dérivés passif – couverture de juste valeur	7,0		7,0		3,2	4,8
Total	59,3	33,0	26,3		98,1	109,5

Les dérivés éligibles à la comptabilité de couverture de juste valeur couvrant principalement la dette long terme émise sous forme d'emprunts obligataires figurent à l'actif du bilan pour 26,6 millions d'euros au 31 décembre 2006 et pour 65,5 millions d'euros au 31 décembre 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 2006 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Part du Groupe
Réserve de couverture de flux de trésorerie au 31/12/2005	4,9
Recyclage en résultat de la réserve de flux de trésorerie	33,7
Variation de juste valeur	(5,5)
Réserve de couverture de flux de trésorerie au 31/12/2006	33,1

Ces montants sont présentés hors impacts d'impôts différés.

NOTE 31 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	5 043,4	6 463,1	9 133,4	9 013,4
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(26,6)	(65,5)	(86,8)	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 555,6)	(1 813,2)	(3 862,8)	(4 288,1)
Endettement financier net	3 461,2	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 25).

NOTE 32 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 2006 est retenu.

(en millions d'euros)	31/12/2006		31/12/2005		31/12/2004	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
Actif						
Actifs financiers non courants – disponibles à la vente	37,8	37,8	40,7	40,7	73,6	73,6
Actifs financiers non courants – coût amorti	151,1	151,1	134,8	134,8	167,6	167,6
Actifs financiers non courants – dérivés actifs	27,1	27,1	65,3	65,3		
Autres actifs financiers courants – dérivés actifs	71,8	71,8	48,5	48,5		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 555,6	1 555,6	1 813,2	1 813,2	4 288,1	4 219,1
Passif						
Emprunts obligataires convertibles	149,2	150,6	1 201,3	1 426,9	1 228,7	1 337,0
Autres emprunts obligataires	2 520,4	2 559,2	2 267,6	2 345,8	2 792,6	2 883,1
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	675,8	675,8	1 135,5	1 137,3	876,0	880,4
Lignes de crédit confirmées	257,8	257,8	192,5	192,5	2 201,9	2 201,9
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	113,3	113,3	90,9	90,9	136,2	136,2
Billets de trésorerie	811,2	811,2	1 025,2	1 025,2	1 310,3	1 310,3
Dettes sur contrats de location-financement	136,6	136,6	178,4	178,4	196,7	196,7
Participation des salariés	43,6	43,6	46,9	46,9	39,2	39,2
Découverts bancaires	339,8	339,8	472,9	472,9	243,4	243,4
Autres dettes financières	393,4	393,4	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	39,6	39,6	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 2006 pour les titres cotés. Les actifs financiers non courants sont décrits dans la Note 21.

♦ **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 telles 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 standard de valorisation intégrant les conditions de marché en date de clôture.

NOTE 33 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2006 à 1 215,8 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)	31/12/2006	31/12/2005	01/01/2005	31/12/2004
Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan	1 555,6	1 813,2	3 862,8	4 288,1
Découverts bancaires	(339,8)	(472,9)	(255,4)	(243,4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie	1 215,8	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 25).

33.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Résultat net des activités poursuivies	726,7	574,7	563,8
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	355,5	348,2	364,4
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	4,7	4,5	6,7
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	29,5	57,7	147,5
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(142,0)	(75,9)	(221,6)
Résultat sur actions d'autocontrôle	0,0	0,0	8,5
Produits/(charges) liés aux variations de juste valeur	62,1	30,5	0,0
Impôt différé	(2,8)	(55,5)	92,1
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(2,2)	(3,4)	(14,4)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	1,8	5,4	4,5
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	79,9	14,6	2,8
Capacité d'autofinancement	1 113,2	900,8	954,3

33.2. Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les investissements nets d'immobilisations corporelles et incorporelles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Distribution	(208,2)	(196,4)	(204,2)
Luxe	(150,2)	(112,8)	(135,5)
Holdings et autres	16,0	(2,9)	(3,7)
Total	(342,4)	(312,1)	(343,4)

Les investissements d'immobilisations corporelles effectués au travers de contrats de location-financement s'élèvent à 3,0 millions d'euros sur l'exercice 2006 (3,0 millions d'euros sur l'exercice 2005 et 6,3 millions d'euros sur l'exercice 2004).

33.3. Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(295,1)	(68,6)	(2 688,0)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	168,6	3,1	2 305,5
Total	(126,5)	(65,5)	(382,5)

Sur l'exercice 2006, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition de The Sportsman's Guide et des minoritaires de Sodice Expansion (Note 4). Les cessions de filiales sont constituées essentiellement des cessions de Printemps et Orcanta (Note 4), diminuées du décaissement de l'impôt sur les plus-values liées aux cessions des titres Rexel, Finaref et Facet.

Sur l'exercice 2005, les acquisitions de filiales concernaient principalement l'acquisition de participations minoritaires dans certaines sociétés du Groupe. Les cessions de filiales concernaient essentiellement la cession de la participation résiduelle du Groupe dans Facet à hauteur de 87,2 millions d'euros, la cession de MobilePlanet à hauteur de 2,1 millions d'euros et le décaissement de l'impôt sur les plus-values et les frais liés aux cessions réalisées en 2004.

33.4. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2006, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle correspond :

- à l'acquisition nette de 244 548 titres PPR autodétenus à hauteur de 16,5 millions d'euros ;

- à l'acquisition de 2 635 911 options d'achat de titres PPR à des fins de couvertures de plans de stock-options attribués aux salariés (1 480 000 options) et de l'Océane PPR 2,5 % 05/03-01/08 (1 155 911 options) à hauteur de 17,2 millions d'euros de prime ;
- au coût de la couverture partielle (à hauteur de 4 155 911 titres) de l'Océane PPR 2,5 % 05/03-01/08 à hauteur de 31,8 millions d'euros.

33.5. Émission et remboursement d'emprunts

Les émissions d'emprunts concernent principalement l'abondement à hauteur de 300 millions d'euros, le 7 juin 2006, de la souche obligataire à échéance du 29 janvier 2013 portant coupon à 4 %.

Les remboursements d'emprunts incluent notamment :

- le remboursement, le 6 février 2006, de l'emprunt de 125,0 millions d'euros émis le 6 février 2004 ;
- le remboursement anticipé, en octobre 2006, de l'Océane PPR 2,5 % 05/03-01/08 à hauteur de 1 079,5 millions d'euros ;
- le remboursement de divers emprunts à long et moyen terme contractés par PPR Finance SNC à hauteur de 302,5 millions d'euros.

**NOTE 34 PASSIFS ÉVENTUELS, ENGAGEMENTS CONTRACTUELS
NON COMPTABILISÉS ET RISQUES ÉVENTUELS****34.1. Processus de retrait obligatoire des actions Gucci**

À la suite du 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 prépare actuellement le lancement auprès des tribunaux néerlandais compétents d'un processus de rachat des actions ordinaires qu'il ne détient pas. Dans ce cadre, le Groupe évalue, au 31 décembre 2006, son engagement maximum à 45 millions d'euros.

34.2. Engagements donnés et reçus suite à des cessions d'actifs

Les garanties de passifs données dans le cadre des cessions de Guilbert, Pinault Bois & Matériaux, Rexel, Orcanta et France Printemps sont résumées ci-après :

Cessions	Garantie de passif
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.
Juin 2003	
Cession de Pinault Bois & Matériaux à Wolseley	La garantie de passif consentie par Saprodis lors de la cession du contrôle de Pinault Bois & Matériaux à Wolseley en juin 2003 est expirée. Il subsiste une garantie spécifique consentie pour certains dommages liés à l'environnement, la santé ou la sécurité. Cette garantie expire le 7 juillet 2014. Elle est plafonnée à 100 millions d'euros et à 50 millions d'euros pour les réclamations présentées après le 7 juillet 2008. À ce jour, elle n'a pas donné lieu à mise en jeu.
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. Ces garanties de passif sont plafonnées à 50 millions d'euros.
Juillet 2006	
Cession d'Orcanta	Le 21 juillet 2006, Discodis a cédé la totalité du capital de ROUAFI à la société Chantelle. Discodis a consenti une garantie de passif, dans les termes usuels, expirant le 28 février 2008 (à l'exception des garanties en matière fiscale, sociale et douanière et des garanties concernant les infractions aux règles de concurrence et de transparence tarifaire) et plafonnée à 5 millions d'euros, outre la prise en charge de quelques contentieux en cours à la date de la cession et l'indemnisation du cessionnaire en cas de résiliation anticipée de certains baux.
Août 2006	
Cession de France Printemps	Le 2 août 2006, PPR a signé un accord portant sur la cession des titres Printemps à RREEF Global Opportunities Fund en partenariat avec le Groupe Borletti en deux étapes (cession de la participation majoritaire de 51 % du capital réalisée au 31 octobre 2006 ; cession de la participation résiduelle en 2007). PPR a consenti une garantie de passif, en termes usuels, expirant le 31 décembre 2009 pour les garanties données en matière fiscale et le 31 mars 2008 pour l'ensemble des autres réclamations. L'engagement d'indemnisation est plafonné à 65 millions d'euros exception faite de certaines garanties relatives à la propriété immobilière notamment, moyennant un seuil de 250 000 euros et une franchise de 2 millions d'euros.

À l'exception des garanties de passifs détaillées ci-dessus, des conventions de garanties de passifs comportant des conditions normales ont été établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

34.3. Autres engagements donnés

34.3.1. Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			31/12/2006	31/12/2005
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme (Note 29)	–	2 297,3	843,4	3 140,7	4 398,9
Contrats de location simple	393,6	1 087,1	1 145,6	2 626,3	2 282,0
Obligations d'achat irrévocables	211,3	2,0	–	213,3	205,0
Total engagements donnés	604,9	3 386,4	1 989,0	5 980,3	6 885,9
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 sur la période non résiliable par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Au 31 décembre 2006, 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 2,9 millions d'euros (9,5 millions d'euros au 31 décembre 2005).

La charge de loyer de l'exercice 2006 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 361,0 millions d'euros (365,0 millions d'euros en 2005), celle relative aux paiements conditionnels à 196,5 millions d'euros (173,7 millions d'euros en 2005), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 1,7 million d'euros sur 2006 (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 la norme IAS 17 est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005
À moins d'un an	37,7	46,8
De un à cinq ans	72,0	115,6
À plus de cinq ans	109,1	92,0
	218,8	254,4
Frais financiers inclus	(82,1)	(76,0)
Valeur actualisée des loyers futurs	136,7	178,4

Au 31 décembre 2006, 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 19,6 millions d'euros (21,0 millions d'euros au 31 décembre 2005).

34.3.2. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			31/12/2006	31/12/2005
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Lignes de crédit confirmées (Note 29)	269,5	2 474,4	2 287,0	5 030,9	5 105,6
Lettres de crédit	9,2	0,1	10,5	19,8	6,7
Autres garanties reçues	9,8	2,3	8,9	21,0	20,9
Total engagements reçus	288,5	2 476,8	2 306,4	5 071,7	5 133,2
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	17,1	0,1	11,1	28,3	46,9
Garanties sur loyer, cautions immobilières	100,8	3,0	8,6	112,4	109,4
Garanties sur crédits-baux	1,4	3,3	0,1	4,8	10,4
Autres engagements (dont cautions douanières)	97,1	19,6	57,9	174,6	176,9
Total engagements donnés	216,4	26,0	77,7	320,1	343,6

Les autres engagements comprennent principalement des cautions douanières et des garanties opérationnelles.

Les autres garanties reçues sont constituées principalement de crédits documentaires.

34.3.3. Nantissements et sûretés réelles

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti 31/12/2006	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2005
Immobilisations incorporelles			—	6 602,7	0,0 %	
Immobilisations corporelles	13/10/2003	30/03/2016	260,3	1 900,6	13,7 %	258,5
Actifs financiers non courants			—	216,0	0,0 %	
Total des actifs non courants donnés en nantissement			260,3	8 719,3	3,0 %	258,5

34.3.4. Autres engagements donnés

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

34.4. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnements

Brylane, filiale de Redcats aux États-Unis, dispose d'un « trademark licence agreement » lui conférant les droits d'utilisation des marques Lane Bryant et Lerner sans royalties jusqu'en octobre 2007. Le chiffre d'affaires réalisé par ces catalogues est de 346,2 millions d'euros en 2006 (346,0 millions d'euros en 2005). Le processus de transition du nom Lerner vers Metrostyle (marque propre) a débuté au quatrième trimestre 2005. Il s'est achevé fin 2006, la marque Metrostyle étant totalement substituée à la marque Lerner. Le processus de transition du nom Lane Bryant vers Woman Within (marque propre) a quant à lui débuté au quatrième trimestre 2006 et s'achèvera en octobre 2007.

Pour mémoire, Brylane disposait par ailleurs jusqu'en 2005 d'une licence exclusive pour distribuer aux clients du fichier Sear's une sélection d'articles Brylane dans les catalogues « Women's View », « Smart Choice » et « Big and Tall ». Le chiffre d'affaires réalisé en 2005 sur ces catalogues était 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.

34.5. 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.

NOTE 35 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

35.1. Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société PPR est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault. Au 31 décembre 2006, le Groupe Artémis détient 40,2 % du capital et 55,4 % des droits de vote de PPR.

Les principales opérations de l'exercice 2006, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe PPR et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement du dividende de l'exercice 2005 soit 140,4 millions d'euros (130,1 millions d'euros pour 2004) ;
- versement, pour l'exercice 2006, d'une redevance de 6,6 millions d'euros (6,8 millions d'euros en 2005) 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.

35.2. 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 avec les entreprises associées sont résumées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005
Créances non courantes et prêts rattachés à des participations		0,9
Créances clients	8,0	28,6
Autres actifs courants		0,5
Autres passifs courants		0,4
Ventes de biens et services	21,5	62,0
Autres produits et charges opérationnels		1,2

La variation par rapport au 31 décembre 2005 est essentiellement liée à l'acquisition des minoritaires de Sodice Expansion (société consolidée par mise en équivalence jusqu'au 28 février 2006 et consolidée par intégration globale depuis cette date).

35.3. Rémunération des dirigeants

La rémunération des membres du Conseil d'administration ainsi que celle des membres du Comité exécutif du Groupe est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2006	31/12/2005
Rémunérations et autres avantages à court terme	16,5	26,3
Autres avantages à long terme	2,4	3,5
Attributions d'options et d'actions	1,5	1,3
Total	20,4	31,1

Les rémunérations et autres avantages à court terme correspondent aux montants versés, les autres avantages à long terme et les attributions d'options et d'actions correspondent aux montants comptabilisés en charges.

La liste des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif est indiquée dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise » du document de référence.

NOTE 36 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

PPR a reçu le 25 février 2007 une offre ferme de la part d'Accor en vue de l'acquisition de la totalité du capital de Kadéos pour un prix de 210 millions d'euros.

PPR a accepté l'offre et a consenti à Accor une exclusivité afin de finaliser les derniers éléments de la documentation juridique pour une réalisation de l'opération qui devrait intervenir aux alentours de la mi-mars.

Cette opération inaugure un partenariat avec le groupe Accor, en France et à l'international ; elle permet de confier l'activité des chèques et cartes-cadeaux à un leader du secteur et d'assurer ainsi la pérennité des contrats commerciaux de Kadéos avec l'ensemble des enseignes du groupe.



NOTE 37 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2006

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G
par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	2006	2005
PPR	Société Mère	
GUCCI		
GUCCI GROUP NV (PAYS-BAS)	G 99,49	G 99,48
France		
LUXURY GOODS FRANCE SA	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)	Cession	G 100,00
YSL B2	G 100,00	Création
PARFUMS DU PARC (EX. PARFUMS VAN CLEEF AND ARPELS SA)	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS LASSIGNY (SAS)	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	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 86,28
BOTTEGA VENETA FRANCE SA	G 86,28	G 86,28
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 86,28
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 100,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ SA	G 100,00	G 100,00
FILDEMA XXI S.L.	Fusion	G 100,00
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	G 86,28	G 86,28
NOGA LUXE SLU	G 100,00	Création

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 86,28
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 IMMOBILIARE 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
ANFIO SPA (EX. FENDI PROFUMI SPA)	G 100,00	G 100,00
G COMMERCE EUROPE SPA (EX. FLORBATH PROFUMI DI PARMA SPA)	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ ITALIA SPA	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI SPA	G 100,00	G 100,00
ASCOT SRL	G 100,00	G 100,00
B.V ITALIA SRL	G 86,28	G 86,28
BOTTEGA VENETA SRL	G 86,28	G 86,28
BV SERVIZI SRL	G 86,28	G 86,28
REGAIN 1957 SRL	G 70,00	G 70,00
CONCERIA BLU TONIC SPA	G 51,00	G 51,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SRL	G 51,00	G 51,00

Sociétés	% d'intérêt		
	2006	2005	
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	
REXCOURTA 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 86,28	
Monaco			
GUCCI SAM	G 100,00	G 100,00	
BOUCHERON SAM	G 100,00	G 100,00	
SAM 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 86,28	
BOTTEGA VENETA ASIAN TRADE BV	G 86,28	G 86,28	
Portugal			
YSL BEAUTÉ SA	G 51,00	G 51,00	
Russie			
YSL BEAUTÉ VOSTOK	G 100,00	Création	
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	Fusion	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 100,00	
BEDAT GROUP HOLDING SA	Fusion	G 100,00	
LUXURY GOODS OPERATIONS (LGO) SA	G 51,00	G 51,00	
Canada			
LUXURY TIMEPIECES (CANADA) INC.	G 100,00	G 100,00	
GUCCI SHOPS OF CANADA INC.	Liquidation	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.	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 100,00	
BOTTEGA VENETA INC.	G 86,28	G 86,28	
STELLA MCCARTNEY AMERICA INC.	G 50,00	G 50,00	
GUCCI GROUP WATCHES INC.	G 100,00	G 100,00	
GUCCI MEXICO SA DE CV	G 100,00	Création	
GUCCI IMPORTACIONES SA DE CV	G 100,00	Création	
LUXURY RETAIL SERVICES SA DE CV	G 100,00	Création	
GUCCI CARIBBEAN INC.	G 100,00	Création	
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 86,28	
Corée			
GUCCI GROUP KOREA LTD.	G 100,00	G 100,00	
SERGIO ROSSI KOREA LTD.	Liquidation	G 100,00	
BOTTEGA VENETA KOREA LTD.	G 86,28	G 86,28	
Émirats Arabes Unis			
YSL BEAUTÉ MIDDLE EAST FZCO	G 66,76	G 66,76	
Guam			
GUCCI GROUP GUAM INC.	G 100,00	G 100,00	
BOTTEGA VENETA GUAM	G 86,28	G 86,28	
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 86,28	
Malaisie			
GUCCI (MALAYSIA) SDN BHD	G 100,00	G 100,00	
BOTTEGA VENETA MALAYSIA SDN BHD	G 86,28	G 86,28	



Sociétés	% d'intérêt	
	2006	2005
Singapour		
GUCCI SINGAPORE PTE LIMITED	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ SINGAPORE PTE LTD.	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE LIMITED	G 86,28	G 86,28
Taiwan		
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	Fusion	G 100,00
IHTM FRANCE	G 100,00	G 100,00
RABINEAU	G 67,01	G 67,01
SODICE EXPANSION	G 100,00	E 31,98
SAS DU PARC	G 100,00	Acquisition
Croatie		
FLIBA DOO	G 100,00	G 100,00
Espagne		
BRICO HOGAR	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		
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
Hong-Kong		
CONFORAMA TRADING LIMITED	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
BILLETEL	G 100,00	G 100,00
BILLETTERIE DISTRIBUTION	G 54,99	G 54,99
BILLETTERIE HOLDING	G 100,00	G 100,00
FNAC DIRECT	G 100,00	G 100,00
FNAC DISTRIBUTION SA	Fusion	G 100,00
FNAC ÉVEIL ET JEUX	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
MSS	G 100,00	G 100,00
SAS RELAIS FNAC	G 100,00	G 100,00
SFL (ALIZÉ)	G 100,00	G 100,00
SNC CODIREP	G 100,00	G 100,00
SOCIÉTÉ DU 67	G 100,00	Création
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 ESPANA SA	G 100,00	G 100,00
----------------	----------	----------

Grèce

FMB GENERAL COMMERCIAL SA	E 50,00	E 50,00
---------------------------	---------	---------

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	E 48,96	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 REUNIS *	G 95,34	G 95,34
SAPAC PRINTEMPS *	G 100,00	G 100,00
USSELOISE *	G 100,00	G 100,00

* Sociétés du périmètre PRINTEMPS consolidées par intégration globale dans le sous-palier PRINTEMPS, et consolidées par mise en équivalence à 48,96 % chez PPR.

Sociétés	% d'intérêt	
	2006	2005
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.	G 100,00	G 100,00
REDCATS INTERNATIONAL HOLDING SARL (EX. 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
REDOUTE MAG	G 100,00	Création
RÉFÉRENCE BRÉSIL	G 100,00	G 100,00
SADAS	G 100,00	G 100,00
SNC LES TROUVAILLES	G 100,00	G 100,00
SOGEP	G 100,00	G 100,00
SOMEWHERE	G 100,00	G 100,00
STE NVELLE D'EXPANSION REDOUTE (SNER)	G 100,00	G 100,00
THOMAS INDUSTRIES	G 100,00	G 100,00
VB MAG	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
Danemark		
ELLOS AS DK	G 100,00	G 100,00
Espagne		
REDCATS CATALOGO SA	G 100,00	G 100,00
Estonie		
ELLOS ESTONIE OY	G 100,00	G 100,00
Finlande		
ELLOS HOME ENTERTAINMENT	G 100,00	G 100,00
ELLOS TILI OY	G 100,00	G 100,00
REDCATS OY	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	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	Fusion	G 100,00
REDCATS AS	G 100,00	G 100,00
REDOUTE NORGE AS	G 100,00	G 100,00
Pays Bas		
REDCATS INT. HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
Portugal		
REDOUTE PORTUGAL	G 100,00	G 100,00
VERTBAUDET PORTUGAL	G 100,00	G 100,00
Russie		
REDOUTE RUSSIE	G 100,00	Création
Suède		
ALVSREDS POSTORDER AB	Fusion	G 100,00
ELLOS AB	G 100,00	G 100,00
JOTEX AB HOLDING COMPANY	G 100,00	G 100,00
JOTEX SVERIDGE AB	Fusion	G 100,00
REDCATS NORDIC AB	G 100,00	G 100,00
REDOUTE SCANDINAVIE	G 100,00	G 100,00
REDCATS FINANS AB	Fusion	G 100,00
OY MOBINIA AB	G 100,00	G 100,00
VARNAMO INKASSO	Fusion	G 100,00
REDCATS TREASURY AB	G 100,00	G 100,00
Suisse		
CYRILLUS SUISSE SA	G 99,75	G 99,75
REDOUTE CH. SA	G 100,00	G 100,00
Brésil		
REDCATS DO BRASIL	G 100,00	G 100,00
États-Unis		
REDCATS USA, INC.	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA LLC	G 100,00	G 100,00
THE GOLF WAREHOUSE	G 100,00	Acquisition
THE SPORTSMAN'S GUIDE	G 100,00	Acquisition
Hong Kong		
REDCATS ASIA	G 100,00	G 100,00
Japon		
CYRILLUS JAPON	G 100,00	G 100,00
Turquie		
REDCATS TURKEY	G 100,00	G 99,50
ORCANTA		
ORCANTA	Cession	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	2006	2005
CFAO		
CFAO	G 99,94	G 99,93
France		
CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE	G 72,98	G 73,22
COTAFI	G 100,00	G 100,00
CYCLEX	Fusion	G 99,99
DEPHI	G 99,68	G 99,67
DOMAFI	G 100,00	G 100,00
EPDIS	G 99,68	G 99,68
EURAPHARMA	G 99,68	G 99,68
GEREFI	G 100,00	G 100,00
HOLDEFI	E 24,27	E 24,27
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
CIDER-ACDM	G 98,68	Acquisition
PROMOTION DT	G 98,68	Création
Grande-Bretagne		
EURAFRIC TRADING	G 100,00	G 100,00
MASSILIA HOLDING	G 100,00	G 100,00
Suisse		
EURALAB	G 99,65	G 99,68
CIDER PROMOTION INTERNATIONAL	G 98,68	Acquisition
DOM-TOM		
CMM (RÉUNION)	G 98,02	G 98,02
CMM UD (RÉUNION)	E 45,00	E 45,00
LABOREX SAINT-MARTIN (ANTILLES)	G 63,09	G 63,10
LOCAUTO (NOUVELLE CALÉDONIE)	E 48,99	E 48,99
MENARD FRÈRES (NOUVELLE CALÉDONIE)	G 99,98	G 99,98
NCCIE (GUYANE)	G 100,00	G 100,00
OCDP (NOUVELLE CALÉDONIE)	E 33,11	E 33,11
SEIGNEURIE OCÉAN INDIEN (RÉUNION)	E 49,00	E 49,00
ALMAMETO (NOUVELLE CALÉDONIE)	G 50,00	G 50,00
SOCIÉTÉ PHARMACEUTIQUE DES CARAÏBES (ANTILLES)	G 78,08	G 78,10
SOREDIP (RÉUNION)	G 67,16	G 67,80
SPA (ANTILLES)	G 46,13	G 46,13
SPG (GUYANE)	G 57,65	G 57,66
TAHITI PHARM (POLYNÉSIE FRANÇAISE)	G 88,05	G 93,66
C GENERAL IMPORT (RÉUNION)	G 98,02	Création
C TECHNO (RÉUNION)	G 98,02	Création
INTERMOTORS (NOUVELLE CALÉDONIE)	G 99,80	Création
Algérie		
PHARMA ALGERIE	G 59,80	Acquisition
ALBM/CFAO TECHNO	G 99,84	G 75,00
DIAMAL	G 60,00	G 60,00
BAVARIA MOTORS ALGERIE	G 100,00	Création

Bénin

PROMOPHARMA	G	51,34	G	50,27
CFAO MOTORS BENIN (EX. SOBEPAT)	G	99,27	G	88,56

Burkina Faso

CFAO BURKINA	G	73,09	G	73,09
LABOREX BURKINA	G	85,31	G	85,31
CFAO TECHNOLOGIES BURKINA	G	99,99	G	99,99
SIFA	G	58,71	G	58,71

Cameroun

CAMI	G	67,10	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	64,98	G	65,65
SOCADA	G	100,00	G	100,00
CFAO TECHNOLOGIES CAMEROUN (EX. SOPHITEK)	G	84,92	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	72,61	G	72,94
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
COPHARMED	G	51,79	G	56,96
MIPA	G	99,98	G	99,98
SARI	G	89,77	G	89,77
CFAO TECHNOLOGIES	G	96,37	G	96,38

Égypte

IBN SINA LABOREX	Cession	G	68,14
SICEP	E	30,77	E 30,77

Gabon

CFAO GABON	G	96,87	G	96,87
PHARMAGABON	G	53,36	G	54,73
SPLV	G	100,00	G	100,00
CFAO TECHNOLOGIES GABON	G	99,98	G	99,99

Gambie

CFAO (GAMBIA) LIMITED	G	78,98	G	78,99
-----------------------	---	-------	---	-------

Ghana

CFAO GHANA	G	88,21	G	88,21
PENS & PLASTICS	G	100,00	G	100,00

Guinée-Conakri

LABOREX GUINEE	G	81,85	G	81,85
CFAO GUINEE	G	100,00	G	Création

Guinée équatoriale

SEGAMI	G	100,00	G	100,00
--------	---	--------	---	--------

Kenya

DT DOBIE KENYA	G	100,00	G	100,00
EPDIS KENYA LIMITED	G	99,68	G	99,68

Sociétés	% d'intérêt	
	2006	2005
HML KENYA (EX. 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		
CFAO TECHNOLOGIES MALI (EX. COPREXIM INTERNATIONALE)	G 95,58	G 95,58
CFAO MOTORS MALI (EX. DIAMA)	G 90,00	G 90,00
IMACY	G 100,00	G 100,00
LABOREX MALI	G 54,49	G 54,44
Maroc		
COMAMUSSY	G 84,20	G 84,20
DAF INDUSTRIES MAROC	G 100,00	G 100,00
DIMAC	G 99,91	G 99,91
FANTASIA	G 84,20	G 84,20
CFAO MOTORS MAROC (EX. 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
Mauritanie		
CFAO MOTORS MAURITANIE	G 99,60	Création
Niger		
CFAO NIGER	G 99,85	G 99,85
CENTRALPHARM	G 52,84	G 50,43
Nigeria		
GROUPE CFAO NIGERIA	G 100,00	G 65,33
ALLIANCE AUTO NIGERIA	G 99,90	Création
République démocratique du Congo		
AFRIMA	G 100,00	G 100,00
AFRIMTRANSIT	G 99,00	G 99,00
CFAO MOTORS RDC (EX. AUTO ONE)	G 100,00	G 100,00
Sénégal		
CFAO SENEGAL	G 84,94	G 84,94
LABOREX SENEGAL	G 58,86	G 58,40
CFAO TECHNOLOGIES SENEGAL (EX. POINT MICRO)	G 100,00	G 100,00
PM II	G 100,00	G 100,00
ABM	G 99,99	Acquisition
Tanzanie		
DT DOBIE TANZANIA	G 100,00	G 100,00
Tchad		
CFAO MOTORS TCHAD	G 97,71	G 97,70
LABOREX TCHAD	G 63,36	G 67,30
Togo		
CFAO TOGO	G 69,72	G 69,72
STOCA	Liquidation	E 27,22
TOGO UNIPHART	G 88,89	Acquisition
Ouganda		
HML OUGANDA (EX. HOWSE AND MC GEORGE UGANDA)	G 99,68	G 99,68

Zambie

CFAO ZAMBIA	G 100,00	G 100,00
-------------	----------	----------

Île Maurice

CAPSTONE CORPORATION	G 100,00	G 100,00
CAPSTONE INTERNATIONAL	G 60,00	Création
IMC	G 100,00	G 100,00
MASCAREIGNE DE PARTICIPATION	E 48,99	E 48,99

Madagascar

AUSTRAL AUTO	E 48,98	E 48,98
NAUTIC ÎLES	E 24,01	E 24,01
SICAM	E 27,39	E 27,39
SIGM	E 48,93	E 49,00
SIRH	E 49,00	E 48,88
SOCIMEX	E 49,00	E 48,79
SOMADA	E 27,43	E 27,43
SOMAPHAR	G 89,02	G 88,86
SME	E 48,50	E 48,50

DIVERS

France

KADÉOS	G 99,99	G 99,99
--------	---------	---------

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	Fusion	G 100,00
LOCUTION	Fusion	G 100,00
PPR IMPORT SERVICE (EX. MANAGECO)	G 100,00	G 100,00
PPR FINANCE	G 100,00	G 100,00
PPR INTERACTIVE	Fusion	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

Luxembourg

PPR INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS RÉASSURANCE	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 2006)

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2006, 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.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre 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.

II. 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 :

Votre société procède systématiquement, au cours du second semestre de l'exercice, 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 consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en oeuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées.

Votre société constitue des provisions, telles que décrites en note 2.15 aux états financiers consolidés. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir par sondages 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 aux états financiers consolidés précise les modalités d'évaluation des avantages du personnel. 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 27 aux états financiers consolidés 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.

III. Vérification spécifique

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 12 mars 2007

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

Comptes sociaux

BILAN DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AUX 31 DÉCEMBRE 2006, 2005 ET 2004

Actif (en millions d'euros)	2006	2005	2004
Actif immobilisé			
Titres de participation sociétés d'exploitation :			
GUCCI	2 515,1	2 514,2	2 508,7
REDCATS	1 232,5	1 232,5	1 232,5
CONFORAMA	252,3	252,3	252,3
France PRINTEMPS	41,7	132,4	132,4
Titres de participation holdings intermédiaires :			
FINANCIERE MAROTHI	4 648,1	2 685,5	2 685,5
SAPRODIS	568,8	568,8	568,8
DISCODIS	299,7	299,7	299,7
Autres	142,6	146,0	167,8
Autres immobilisations financières ⁽¹⁾	2,9	18,1	56,2
Dépréciations	(20,1)	(21,9)	(38,4)
	9 683,6	7 827,6	7 865,5
Autres immobilisations	14,7	19,8	19,7
Dépréciations et amortissements	(9,0)	(13,1)	(12,5)
	5,7	6,7	7,2
Total de l'actif immobilisé	9 689,3	7 834,3	7 872,7
Actif circulant			
Créances ^{(2) (3)}	179,6	313,9	198,7
Valeurs mobilières de placement	67,4	64,3	345,8
Disponibilités	6,7	714,7	732,0
Total de l'actif circulant	253,7	1 092,9	1 276,5
Total de l'actif	9 943,0	8 927,2	9 149,2
(1) Dont à moins d'un an :	0,0	13,8	0,4
(2) Dont à plus d'un an :	7,9	15,9	0,0
(3) Dont concernant les entreprises liées :	24,8	181,5	29,5
Passif (en millions d'euros)	2006	2005	2004
Capitaux propres			
Capital	513,5	481,8	489,7
Primes d'émission, de fusion, d'apport	2 285,6	1 635,7	1 789,6
Réserves	1 586,4	1 586,2	1 591,0
Report à nouveau	862,5	681,3	423,2
Résultat de l'exercice	840,7	506,8	559,5
Total des capitaux propres	6 088,7	4 891,8	4 853,0
Provisions	157,2	80,5	144,1
Dettes			
Emprunt obligataire convertible ⁽¹⁾	149,2	1 228,7	1 228,7
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	2 550,0	2 250,0	2 454,0
Autres dettes financières ⁽¹⁾	905,5	240,2	288,8
Autres dettes ^{(2) (3)}	92,4	236,0	180,6
	3 697,1	3 954,9	4 152,1
Total du passif	9 943,0	8 927,2	9 149,2
(1) Dont à plus d'un an :	2 150,0	3 478,7	3 303,7
(2) Dont à plus d'un an :	1,4	3,8	1,3
(3) Dont concernant les entreprises liées :	27,6	44,3	49,2



COMPTE DE RÉSULTAT ET TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE DE LA SOCIÉTÉ MÈRE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2006, 2005 ET 2004

Compte de résultat (en millions d'euros)	2006	2005	2004
Produits d'exploitation	53,5	50,2	42,4
Charges d'exploitation	(62,1)	(64,1)	(64,0)
Résultat d'Exploitation	(8,6)	(13,9)	(21,6)
Dividendes reçus	758,1	483,2	541,8
Autres produits & charges financiers	(102,7)	(135,1)	(113,3)
Résultat financier	655,4	348,1	428,5
Résultat courant avant impôt	646,8	334,2	406,9
Résultat exceptionnel	116,4	37,3	70,7
Participation des salariés	(1,4)	(1,3)	(1,3)
Boni d'intégration fiscale	101,1	245,5	107,4
Impôt	(22,2)	(108,9)	(24,2)
Résultat net de l'exercice	840,7	506,8	559,5

Tableau des flux de trésorerie (en millions d'euros)	2006	2005	2004
Dividendes encaissés	758,1	483,2	541,8
Charges d'intérêts sur dettes financières	(114,3)	(135,3)	(139,5)
Impôt	78,9	136,6	83,2
Annulation 2 000 000 actions d'autocontrôle		(162,4)	
Autres	37,6	(135,8)	(131,5)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	760,3	186,3	354,0
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	3,0	2,0	(3,4)
Variation des immobilisations financières	(2 094,8)	(27,4)	(2 096,6)
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	(2 091,8)	(25,4)	(2 100,0)
Variations nettes des dettes financières ⁽¹⁾	232,6	(161,0)	(20,8)
Augmentations de capital ⁽¹⁾	719,6	0,6	1,4
Exit Tax			(5,0)
Dividendes versés par PPR	(325,6)	(299,3)	(278,9)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	626,6	(459,7)	(303,3)
Variation de la trésorerie débitrice	(704,9)	(298,8)	(2 049,3)
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	779,0	1 077,8	3 127,1
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	74,1	779,0	1 077,8

(1) Dont 719,6 millions d'euros sans effet sur les mouvements de trésorerie en 2006.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(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 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)	(154,4)			(162,4)
Levée de stock-option	13 750	0,1	0,5			0,6
Variations des provisions réglementées				0,1		0,1
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	1 635,7	2 267,5	506,8	4 891,8
Affectation résultat 2005				506,8	(506,8)	
Dividendes versés				(325,6)		(325,6)
Conversion anticipée Océane 2003	8 333 106	33,3	686,3			719,6
Annulation 394 062 titres	(394 062)	(1,6)	(36,4)			(38,0)
Variations des provisions réglementées				0,2		0,2
Résultat 2006					840,7	840,7
Au 31 décembre 2006	128 387 274	513,5	2 285,6	2 448,9	840,7	6 088,7

(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 1er 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 :

- émis le 19 juin 2006, 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) ;
- cédé en octobre 2006 à REEF 1 880 523 actions de France-Printemps ;
- procédé en octobre 2006 à la conversion anticipée de l'emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (Océane) émis le 21 mai 2003 par l'échange de 4 155 911 actions existantes, 8 333 106 d'actions nouvelles et le remboursement de 10 982 obligations.

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 CRC n° 2002-10 relatives aux actifs, modifiées par les règlements CRC n° 2003-07 et 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 des ajustements 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 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

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. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

Sicav

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition (hors droit d'entrée). Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une

provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

CDN, 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 prorata 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 minimum 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. Immobilisations financières nettes

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres titres immobilisés	Prêts	Autres	Total
Au 31 décembre 2005	7 811,2	14,7	0,8	0,9	7 827,6
Augmentations					
souscription augmentation capital FINANCIERE MAROTHI	1 962,5				1 962,5
acquisition titres GUCCI	0,8				0,8
acquisition titres PPR PURCHASING	0,4				0,4
acquisition titres KADEOS	0,2				0,2
garantie locative				0,3	0,3
Diminutions					
dividendes France PRINTEMPS (remboursement capital)	(44,8)				(44,8)
cession titres France PRINTEMPS	(45,9)				(45,9)
cession titres BARYUM	(2,7)				(2,7)
cession titres GECCA	(1,0)				(1,0)
Actions propres ⁽¹⁾					
conversion anticipée Océane 2003					
création de 8 333 106 actions		719,6			719,6
exercice de 4 155 911 calls		424,6			424,6
livraison titres		(1 144,2)			(1 144,2)
acquisitions contrat de liquidités		349,9			349,9
cessions contrat de liquidités		(352,2)			(352,2)
acquisitions de 269 548 titres en voie d'annulation		26,5			26,5
annulation de 394 062 titres		(38,0)			(38,0)
Au 31 décembre 2006	9 680,7	0,9	0,8	1,2	9 683,6
<i>(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves règlementées :</i>					
2005		13,8			13,8
2006		-			-
Dont concernant les entreprises liées :					
2005	7 811,2	-	-	-	7 811,2
2006	9 680,7	-	-	-	9 680,7

Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

La société PPR a procédé à l'annulation de 394 062 actions d'autocontrôle dont 124 514 actions annulées le 11 janvier 2006 (Conseil d'Administration du 11 janvier 2006) et 269 548 actions annulées le 24 mai 2006 (Conseil d'Administration du 23 mai 2006).

La société PPR a procédé au remboursement anticipé de la totalité des obligations de l'Océane PPR 2,5 % 05.03-01.08 restant en circulation le 30 octobre 2006. Les porteurs d'obligations avaient le choix entre le remboursement en numéraire et l'échange en action PPR (une (1) action PPR contre une (1) obligation échangée).

Les porteurs ont exercé en 2006 leur droit à l'attribution d'actions à hauteur de 12 489 018 obligations.

Compte tenu des couvertures sur actions propres mises en place, cette opération a donné lieu à l'échange de 4 155 911 actions existantes et à la création de 8 333 106 actions nouvelles.

Au cours de l'exercice 2006, PPR a, par ailleurs, procédé à l'acquisition nette de 4 400 460 actions d'autocontrôle selon les modalités suivantes :

- 269 548 titres ont été acquis suite à l'exercice d'options d'achat de titres PPR mises en place en 2005 pour la couverture de plans de stock-options ;
- 3 347 051 titres ont été acquis dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 3 372 051 titres ont été cédés dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 4 155 912 titres ont été acquis en vue de couvrir les demandes d'échange de l'Océane PPR 2,5 % 05.03-01.08 dont 4 155 911 titres après exercice des couvertures d'achat de calls mises en place en 2005 pour 3 000 000 d'options et sur le premier semestre 2006 pour 1 155 911 options.

Au 31 décembre 2006, PPR ne détenait aucune action d'autocontrôle dans le cadre du contrat de liquidité contre 25 000 actions au 31 décembre 2005.

4. 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 2005	7,4	0,5	11,9	19,8
Acquisitions			0,7	0,7
Cessions	(4,4)		(1,4)	(5,8)
Virement de poste				
31 décembre 2006	3,0	0,5	11,2	14,7
Amortissements et provisions				
31 décembre 2005	(5,1)	(0,4)	(7,6)	(13,1)
Dotations	(0,4)		(1,4)	(1,8)
Cessions	3,2		1,4	4,6
Reprise dépréciation	1,3			1,3
31 décembre 2006	(1,0)	(0,4)	(7,6)	(9,0)
Valeurs nettes				
31 décembre 2005	2,3	0,1	4,3	6,7
31 décembre 2006	2,0	0,1	3,6	5,7

5. Créances

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Compte courant d'intégration fiscale	19,8	174,4
Compte transitoire swap	45,3	49,3
Charges constatées d'avance	20,0	41,4
Créance sur cession France PRINTEMPS	55,1	
Prélèvement exceptionnel sur dividendes	15,9	23,8
Divers	23,5	25,0
CRÉANCES	179,6	313,9
dont concernant les entreprises liées :	24,8	181,5

6. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Titres cotés	67,4	64,3
Valeurs mobilières de placement	67,4	64,3
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	6,7	0,4
Compte-courants de trésorerie débiteurs		712,6
Intérêts sur Compte-courants de trésorerie débiteurs		1,7
Disponibilités	6,7	714,7
TRÉSORERIE DÉBITRICE	74,1	779,0
dont concernant les entreprises liées :		
Compte-courants de trésorerie débiteurs y/c intérêts	-	714,3



7. Réserves

Les réserves de la société mère s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Réserve légale	49,0	49,0
Réserves réglementées	1 293,6	1 293,6
Autres réserves	240,3	240,3
Réserves	1 582,9	1 582,9
Écarts de réévaluation	0,2	0,2
Provisions réglementées	3,3	3,1
TOTAL	1 586,4	1 586,2

8. Provisions

(en millions d'euros)	Au 01.01.2006	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 31.12.2006
Provisions pour litiges avec administrations	10,8	106,3			117,1
Provisions litiges avec tiers	8,4		0,4		8,0
Provisions risques filiales	12,1	0,6		5,5	7,2
Provisions IFC & Assimilés	18,8	4,4		5,8	17,4
Autres provisions	30,4	7,1	6,9	23,1	7,5
PROVISIONS	80,5	118,4	7,3	34,4	157,2

9. Dettes financières

Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31.12.2006	31.12.2005
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	-	Amortissement normal 01.01.2008- Remboursement anticipé 30.10.2006	-	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 & 19.06.2006	-	29.01.2013	600,0	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 actions par obligation, et à compter du 1^{er} janvier 2002 à raison de 1 action pour 1 obligation.

Amortissement normal : amortissement en totalité le 1er 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 2006 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 1er 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 %.

La société PPR a décidé de procéder au remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation le 30 octobre 2006 au prix de 89,84 euros par obligation majoré du coupon couru depuis le 1er janvier 2006 soit un prix total de 91,62635 euros par obligation. Les porteurs d'obligations avaient le choix entre le remboursement en numéraire et l'échange en action PPR (une (1) action PPR contre une (1) obligation échangée).

Les porteurs ont exercé en 2006 leur droit à l'attribution d'actions à hauteur de 12 489 018 obligations.

Compte tenu des couvertures sur actions propres mises en place, cette opération a donné lieu à la création de 8.333.106 actions nouvelles.

Le solde soit 10 982 obligations a fait l'objet d'un remboursement en numéraire le 30 octobre 2006 au prix de 91,62635 coupon inclus.

Au 31.12.2006, toutes les obligations ont fait l'objet d'un remboursement soit sous forme de conversion soit sous forme de remboursement en numéraire.

(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, représenté par 600 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 29 juin 2005, pour 300 000 obligations et abondé le 19 juin 2006 pour 300 000 obligations portant ainsi l'émission à 600 000 obligations.

Remboursement : en totalité le 29 janvier 2013.



9.1. Analyse par catégorie de dettes

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Emprunts obligataires convertibles	149,2	1 228,7
Emprunts obligataires	2 550,0	2 250,0
Intérêts sur emprunts obligataires convertibles	2,2	29,2
Intérêts sur emprunts obligataires	92,5	75,4
Emprunt ABN-AMRO		125,0
Intérêts sur emprunt ABN-AMRO		2,9
Concours bancaires courants	3,6	4,0
Agent de change		3,2
Comptes-courants de trésorerie	805,5	0,5
Intérêts sur comptes-courants de trésorerie	1,7	
Autres dettes financières	905,5	240,2
TOTAL	3 604,7	3 718,9
dont : concernant les entreprises liées :		
Comptes-courants de trésorerie créditeurs	805,5	0,5
Intérêts sur comptes-courants de trésorerie créditeurs	1,7	

Aux 31 décembre 2006 et 2005, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

9.2. Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
À moins d'un an	1 454,7	240,2
À plus d'un an et à moins de cinq ans	1 550,0	2 378,7
À plus de cinq ans	600,0	1 100,0
Total	3 604,7	3 718,9

9.3. Endettement financier net

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Dettes financières	3 604,7	3 718,9
Valeurs mobilières de placement	(67,4)	(64,3)
Disponibilités	(6,7)	(714,7)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	3 530,6	2 939,9

9.4. Information sur les taux d'intérêts

	31.12.2006	31.12.2005
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	4,39 %	3,91 %
% dettes moyennes à taux fixe	34 %	56 %
% dettes moyennes à taux variable	66 %	44 %

La hausse du taux d'intérêt moyen de 2006 par rapport à 2005 s'explique majoritairement par la hausse sur l'exercice 2006 des indices de référence de la dette émise à taux variable et par la contribution moins élevée des dettes émises à taux fixe, conséquence

notamment du remboursement anticipé en octobre 2006 de l'Océane émise en 2003 et ayant un amortissement normal initialement prévu au 1er janvier 2008.

10. Autres dettes

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Impôt sur les bénéfices	16,7	125,6
Compte courant d'intégration fiscale	16,2	30,5
Provision pour déficits fiscaux à rendre aux filiales	20,9	14,0
Dettes fiscales et sociales	6,8	18,2
Frais sur opération stratégique France Printemps	10,1	
Frais sur opération stratégique Guilbert, Rexel, Gucci	1,4	5,3
Garantie de passif Guilbert régime de retraite		17,8
Divers	20,3	24,6
AUTRES DETTES	92,4	236,0
dont concernant les entreprises liées :	27,6	44,3

11. Engagements hors bilan

11.1. 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 :

	31.12.2006	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	> N + 5	31.12.2005
Achat d'options d'achat de titres PPR								
Nombre actions	2 520 998	800 000	595 125	344 050	429 180	352 643		4 310 546
Engagement maximum de PPR (en millions d'euros)	336,0	74,3	66,4	64	51,9	79,4		468,0

Au 31 décembre 2006, l'encours de ces options d'achat se décompose de la façon suivante :

- 1 390 998 options d'achat, dont 1 040 998 options mises en place en septembre 2004 et 350 000 options mise en place en juin 2006, afin de permettre à PPR de remettre des titres à l'exercice des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés ;

- 1 130 000 options d'achat, mises en place en juin 2006, afin de gérer partiellement l'exercice des plans de souscription d'actions attribués aux salariés.

Au cours de l'action en date de clôture, les options sur actions avaient, compte tenu de l'évolution du titre PPR, une valeur de marché supérieure à leur valeur comptable.

11.2. Instruments financiers de couverture de taux

(en millions d'euros)	31.12.2006	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	> N + 5	31.12.2005
Swaps prêteurs « taux fixe »	1 299,2	149,2	0,0	500,0	0,0	650,0	0,0	1 424,2

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 obligataires émis :

- 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 ;

- emprunt obligataire à échéance janvier 2009, swappé partiellement à hauteur de 500 millions d'euros contre Euribor 3 mois ;
- emprunt obligataire à échéance mars 2011, swappé partiellement à hauteur de 650 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.



11.3. Autres engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Avals et cautions en faveur :		
des entreprises liées	-	-
des tiers hors-groupe	3,3	3,1
Avals et cautions	3,3	3,1
Sûretés réelles : en faveur de filiales	-	-
en faveur de tiers	-	-

12. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Redevances Groupe	42,3	39,9
Revenus des immeubles donnés en location	8,1	8,6
Frais de personnel	(14,4)	(16,1)
Achats et charges externes & impôts et taxes	(42,8)	(42,6)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(4,1)	(4,5)
Autres produits & charges	2,3	0,8
TOTAL	(8,6)	(13,9)

13. Résultat financier

Le résultat financier de la société mère s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Frais financiers nets	(102,7)	(135,1)
Charges et intérêts sur endettement hors-groupe	(99,4)	(151,7)
Intérêts sur comptes-courants intra-groupe	(3,3)	16,6
Produits & charges sur immobilisations financières	758,1	483,2
Dividendes reçus	758,1	483,2
TOTAL	655,4	348,1
Dont concernant les entreprises liées :		
Intérêts sur comptes-courants intra-groupe	(3,3)	16,6
Dividendes reçus	758,1	483,2

14. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	4,9	3,3
Résultat sur cessions de titres de participation, dépréciation et opérations connexes	112,9	57,4
Résultat sur actif	117,8	60,7
Coûts des litiges, contentieux et restructuration	(2,9)	(20,9)
Autres produits/(charges) exceptionnels	1,5	(2,5)
TOTAL	116,4	37,3

15. Impôt sur les bénéfices

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2006	31.12.2005
Boni d'intégration fiscale	101,1	245,5
Impôts sur les bénéfices	(20,4)	(126,3)
Dotation/Reprise provision déficits à rendre aux filiales	(6,8)	17,4
Divers	5,0	
Impôts	(22,2)	(108,9)
TOTAL	78,9	136,6

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 108 sociétés en 2006 contre 111 en 2005. 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.

16. Autres informations

Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2006 s'élève à 109 personnes contre 119 l'exercice précédent.

Société consolidante

La société PPR est contrôlée par Artemis qui détient 40,2 % de son capital. Artemis est elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.



TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu
I – Renseignements détaillés				
A – Filiales (détenues à + 50 %)				
Caumartin Participations	10, avenue Hoche – 75008 Paris	6 132	75 186	99,98
Conforama Holding	80, boulevard du Mandinet – Lognes 77432 Marne-la-Vallée	73 805	330 427	92,89
Club de développement PPR	10, avenue Hoche – 75008 Paris	4 460	316	60,00
Discodis	10, avenue Hoche – 75008 Paris	153 567	23 863	100,00
Financière Marothi	10, avenue Hoche – 75008 Paris	2 351 188	1 964 726	99,99
MP Europe	10, avenue Hoche – 75008 Paris	897	(685)	99,00
Redcats	110 rue de Blanchemaille – 59 100 Roubaix	61 300	335 737	99,99
Saprodis	10, avenue Hoche – 75008 Paris	619 798	166 635	82,09
SFGM	10, avenue Hoche – 75008 Paris	4 500	5 623	99,50
B – Participations (détenues à - 50 %)				
France Printemps	102, rue de Provence – 75009 Paris	56 047	14 344	46,35
Gucci Group NV	The Rembrandt tower Amstelpain 1096 ha Amasterdam- Netherlands	108 246	3 130 243	33,02
II – Renseignements globaux				
A – Filiales non reprise 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)				

Informations financières		Prêts consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions & 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
Valeur comptable des titres détenus							
Brut	Net						
82 348	82 348				44 930	30 655	
252 348	252 348			11 437	109 427	64 269	
9 147	2 925				2		
299 735	299 735				181 492	36 502	
4 648 062	4 648 062				(18 075)		
5 794	229				286		
1 232 521	1 232 521			45 063	47 901	88 317	
568 830	568 830				20 542	385 673	
7 313	7 313				67	30	Écart de réévaluation + 180
41 737	41 737			928 486	4 180	66 184	
2 515 104	2 515 104			40 409	345 503	80 587	
10 557	8 830					4 196	
14 416	9 803						
10 188	10 188						
1 968	0						
3	3					4	
757	757					1 474	
9 700 828	9 680 733						

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE
AU 31 DÉCEMBRE 2006

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
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	102 218 410	99,99	4 648 061,5		4 648 061,5
France Printemps	1 709 125	46,35	41 736,5		41 736,5
Kadeos	45 000	50,00	519,9		519,9
Melitte	2 994	99,80	45,6		45,6
MP Europe	386 100	99,00	5 793,9	5 564,6	229,3
PPR Finance	9 990	99,90	152,3		152,3
Prodistri	14 994	99,96	228,6		228,6
PPR Purchasing	843 750	75,00	3 527,5		3 527,5
Redcats	400 630	99,99	1 232 521,0		1 232 521,0
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	298 506	99,50	7 313,5		7 313,5
TREMI	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.					
			5,7		5,7
3 – Autres sociétés de services, immobilières et diverses					
Sicav AGF			61 627,3		61 627,3
Poltrona Frau			5 775,0		5 775,0
Divers			934,2	1,0	933,2
4 – Titres de sociétés étrangères					
Gucci Group NV	35 044 406	33,02	2 515 104,2		2 515 104,2
Divers			27 334,3	6 585,9	20 748,4
TOTAL			9 769 169,7	20 101,3	9 749 068,4

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).

Activité financière

Votre Société a émis dans le cadre de son programme EMTN (Euro Medium Term Note) un nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros assimilable à échéance du 29 janvier 2013, portant ainsi l'emprunt émis le 29 juin 2005 à 600 millions d'euros. Cet emprunt qui bénéficie de la note « BBB- » perspective stable chez Standard & Poor's, vise à allonger la maturité de la dette et à diversifier la nature de ses ressources de financement.

PPR a également sollicité l'extension de la maturité du crédit syndiqué revolving de 2 750 millions d'euros mis en place en mars 2005. À l'issue de cette demande, 2 287 millions d'euros ont été prorogés en mars 2012, 268 millions d'euros en mars 2011 et 195 millions conservent l'échéance de mars 2010.

En octobre 2006, votre Société a décidé de procéder au remboursement par anticipation de la totalité des obligations restant en circulation de l'Océane 2,5 % à échéance du 1^{er} janvier 2008, émise en mai 2003 pour un nominal de 1 079,5 millions d'euros. L'opération a connu un large succès, les porteurs d'obligations ayant exercé leur droit à l'attribution d'actions PPR à hauteur de 99,9 %. De façon à maximiser la création de valeur pour ses actionnaires PPR a procédé au remboursement par la livraison de 4 155 911 actions existantes et de 8 333 106 actions nouvelles, le solde a fait l'objet d'un remboursement en numéraire.

Le solde des besoins de trésorerie de votre Société a été intégralement financé par les lignes de crédit confirmées existantes. Les excédents de trésorerie ont été placés via le compte courant financier ouvert chez PPR Finance SNC centrale de trésorerie du Groupe.

Résultat

Le résultat d'exploitation de la Société mère s'établit à - 8,6 millions d'euros en 2006 contre - 13,9 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'élève à 655,4 millions d'euros contre 348,1 millions d'euros pour 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 116,4 millions d'euros contre 37,3 millions d'euros en 2005.

Votre Société, société mère de l'intégration fiscale de certaines filiales françaises du Groupe, dégage un profit de 78,9 millions d'euros contre 136,6 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

Au total, le résultat net de votre Société ressort à près de 840,7 millions d'euros contre 506,8 millions d'euros en 2005.

Affectation du résultat

Nous vous proposons la distribution d'un dividende de 3,00 € par action, qui sera mis en paiement le 1^{er} juin 2007.

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	862 520 557,56
Résultat de l'exercice	840 673 126,63
Total montant à affecter	1 703 193 684,19
Affectation	
Réserve légale	2 381 118,00
Dividendes	385 161 822,00
Report à nouveau	1 315 650 744,19
Total affectation	1 703 193 684,19



Vous trouverez, ci-après, la distribution des dividendes au cours des 3 derniers exercices :

Année de mise en distribution	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2006	2,72 €	40 %
2005	2,52 €	50 %

Année de mise en distribution	Dividende net	Avoir fiscal À 50 %	Revenu global
2004	2,40 €	1,20 €	3,60 €

Conventions réglementées

Votre Société n'a pas conclu, au cours de l'exercice, de convention dans le cadre de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Vous trouverez dans le rapport spécial des commissaires aux comptes l'effet des conventions antérieures qui se sont poursuivies.

Mandats, fonctions et rémunérations des mandataires sociaux - nomination d'un nouvel administrateur

M. Anthony Hamilton, ayant démissionné de son poste le 30 août dernier, le Conseil a coopté pour le remplacer M. Jean-Philippe Thierry, Président-Directeur général d'AGF ; il vous sera demandé de ratifier cette cooptation, le mandat de M. Thierry devant expirer à l'issue de l'assemblée qui se tiendra en 2009 pour approuver les comptes de l'exercice 2008.

Les informations concernant la direction générale, les mandats, fonctions et rémunérations des mandataires sociaux sont regroupées au chapitre « Gouvernement d'entreprise ».

OPÉRATIONS RELATIVES AU CAPITAL SOCIAL

Le capital de votre Société s'élevait au 31 décembre 2006 à 513 549 096 euros divisé en 128 387 274 actions de 4 euros, entièrement libérées.

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, 217 530 actions de 4 €, représentant 0,17 % du capital.

Le Conseil d'administration, en vertu de diverses décisions de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, a reçu les autorisations suivantes :

Autorisations données par l'Assemblée générale des actionnaires le 19 mai 2005	Montant de l'émission des bons et/ou des valeurs mobilières	Montant maximal de l'augmentation de capital	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 titres de capital ou à des titres de créances ⁽¹⁾	6 Md€	200 M€	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€	26 mois
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission ⁽¹⁾		200 M€	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€	26 mois
Plans d'options de souscription ou d'achats d'actions pour un montant global de 2 500 000 actions ⁽²⁾		10 M€	38 mois
Attribution gratuite d'actions réservées aux salariés et aux mandataires sociaux. ⁽³⁾		4,8 M€	38 mois
Émissions d'actions réservées aux salariés du Groupe ⁽¹⁾		4,8 M€	26 mois

(1) Autorisation non utilisée.

(2) Autorisation utilisée en 2005 à hauteur de 419 760 options, et en 2006 à hauteur de 403 417 options, soit 32,93 % de l'enveloppe autorisée.

(3) Autorisation utilisée à hauteur de 23 133 actions en 2005 et 23 565 en 2006, soit 7,27 % de l'enveloppe autorisée.

Le Conseil d'administration a, en outre, été autorisé pour vingt-six mois 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 deux 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 ; puis le 24 mai 2006 pour l'annulation de 269 548 actions autodétenues, ramenant ainsi le capital à 480 216 672 euros divisé en 120 054 168 actions.

Comme indiqué sur le tableau ci-dessus, l'Assemblée générale extraordinaire du 19 mai 2005 a autorisé votre Conseil d'administration à procéder à diverses émissions de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de votre Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes.

Ces délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice, mais les autorisations données venant à expiration, nous vous proposons de donner à votre Conseil d'administration de nouvelles autorisations.

La répartition du capital social au 31 décembre 2006 et l'évolution de cette répartition au cours des trois dernières années figurent dans le chapitre « Renseignements de caractère général ».

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
2006	Conversion Océane	686 314 610 €	33 332 424 €		8 333 106 ⁽¹⁾
	Annulation d'actions	(36 386 197) €	(1 576 248) €		(394 062) ⁽¹⁾
		649 928 413 €	31 756 176 €	513 549 096 €	128 387 274 ⁽¹⁾
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'Océane	485 783 887 €	14 240 700 €		3 560 175 ⁽¹⁾
		488 092 050 €	127 422 154 €	489 577 920 €	122 394 480 ⁽¹⁾
2000	Emissions d'actions réservées aux salariés	876 562 559 FF	15 984 160 FF		799 208 ⁽²⁾
	Exercice d'options	2 234 000 FF	100 000 FF		5 000 ⁽²⁾
	Annulation d'actions	(1 794 240 942) FF	(24 120 060) FF		(1 206 003) ⁽²⁾
		(915 444 383) FF	(8 035 900) FF	2 375 586 100 FF	118 779 305 ⁽²⁾

(1) Actions de 4 euros.

(2) Actions de 20 francs.

Le 2 janvier 2007, le capital social a été augmenté d'un montant de 100 000 euros par l'exercice de 25 000 options de souscription. Le capital social a été porté à 513 649 096 euros divisé en 128 412 274 actions de 4 euros de nominal chacune.

Le capital social est susceptible d'être augmenté de 1 982 752 actions (1,54 % du capital) par exercice d'options de souscription d'actions des plans d'options de souscription en cours (cf. tableau des options page 244).

Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2006, 4 000 005 actions PPR, inscrites au nominatif pur, étaient nanties.

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 ⁽²⁾
Artémis SA	Calyon	08/06/2000	Indéterminée	⁽¹⁾	4 000 005	3,11 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.

(2) Sur la base du capital tel qu'augmenté le 18 janvier 2007, soit 128 412 174 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

Bilan du programme de rachat d'actions

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 est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (AFEI). 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.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale en mai 2005, PPR a annulé, au cours de l'exercice 2006, 394 062 actions de la Société, classées en titres immobilisés en voie d'annulation (dont 269 548 acquises en 2006).

L'autorisation donnée par l'Assemblée du 23 mai 2006 a été utilisée, à la date d'arrêt des comptes, pour l'acquisition de 2 412 002 actions pour un montant global de 267 805 516 euros au prix moyen de 111,03 euros et pour la cession de 2 697 002 actions pour un montant global de 297 882 126 euros. Toutes les actions ont été cédées dans le cadre du contrat de liquidité susmentionné.

Votre Société avait acquis, dès juin 2005, 3 000 000 d'options d'achat en couverture partielle de l'éventuelle conversion de l'Océane émise en 2003 à maturité janvier 2008. Cette couverture a été complétée par avenant en mai 2005 par 1 155 911 options d'achat portant ainsi la couverture à 4 155 911 options.

En octobre 2006, la Société PPR a décidé de procéder au remboursement anticipé de la totalité des obligations de l'Océane restant en circulation. Les porteurs d'obligations ont exercé leur droit à l'attribution d'actions à 99,9 %.

Ce remboursement anticipé en octobre 2006 a donc été effectué :

- par l'échange de 4 155 911 titres après exercice des couvertures d'achat de « calls » pour un montant de 424 579 864 € ;
- par la création de 8 333 106 titres pour un montant de 719 647 034 €.

Par ailleurs, en juin 2006, votre Société a mis en place :

- des achats de « calls » pour 1 130 000 options afin de couvrir partiellement les plans d'options de souscription attribués aux salariés en 2002, 2003 et 2004 pour un engagement maximum 104 652 600 € ;
- des achats de « calls » pour 350 000 options en vue de couvrir les plans d'options d'achat attribués aux salariés en 2006 pour un engagement maximum de 35 640 500 €.

Au 31 décembre 2006, l'encours des options « calls » s'élève à 2 520 998 titres pour un montant d'engagement maximum de 335 970 267 €.

Le 2 janvier 2007, 25 000 options de souscription ont été exercées pour un montant de 1 535 000 € (capital 100 000 €, primes liées au capital 1 435 000 €).

Actions propres détenues à la clôture de l'exercice.

Dans le cadre des autorisations de programme de rachat d'actions, votre Société a acquis, au cours de l'exercice 2006, 3 616 599 actions de 4 € de valeur nominale, au cours moyen de 102,59 € (dont 269 548 actions acquises suite à l'exercice d'options d'achat). Elle a cédé 3 372 051 actions pour un cours moyen de transaction de 105,14 €. Toutes les actions ont été cédées dans le cadre du contrat de liquidité. Le montant total des frais de négociation s'est élevé à 0,6 million d'euros.

À la clôture de l'exercice, votre Société ne détenait aucune action propre dans le cadre du contrat de liquidité.

Options de souscription et d'achat d'actions-attributions gratuites d'actions.

La politique d'attribution d'options de souscription et d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions fait partie des éléments de la politique des ressources humaines du Groupe et est déterminée chaque année par le Conseil d'administration au vu des travaux préparatoires et des propositions émanant du Comité des rémunérations.

Les stock-options sont destinées à fidéliser ; l'attribution gratuite d'actions tend à reconnaître la contribution aux résultats de PPR.

Les collaborateurs éligibles sont ceux des cadres assumant des fonctions et responsabilités identifiées comme majeures au sein du Groupe qui, sélectionnés sur proposition de chaque enseigne, assument un rôle déterminant dans le développement et la mise en place de la stratégie du Groupe.

Les attributions sont déterminées en fonction de critères généraux et particuliers et ne se cumulent pas avec d'autres formes de primes ou bonus à caractère de salaire ; elles concernent une population de l'ordre de 450 collaborateurs, dont 280 ont bénéficié d'actions gratuites.

M. François-Henri Pinault n'est pas attributaire d'actions gratuites.

Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont une fréquence annuelle.

Le plan attribué en 2006 a une durée de vie de huit ans ; les plans antérieurs ont une durée de vie de dix ans.

Depuis 2001, les plans sont consentis sans décote de prix et avec une période de blocage de quatre ans ; jusqu'en 2000, une décote de 5 % était appliquée sur le prix de l'option.

Les salariés et mandataires bénéficiaires quittant le Groupe avant la levée de leurs options perdent une partie de leurs droits aux options en fonction de la durée de leur présence dans le Groupe depuis l'attribution et de leurs conditions de départ.

Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence ; en cas de départ à la retraite la totalité des droits sont acquis ; en cas de démission le bénéficiaire perd la totalité des droits depuis 2005, sauf exception pouvant être consentie par la Société. 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.



Plans de stock options PPR au 31/12/2006

	Plan 1997/1	Plan 1997/2	Plan 1998	Plan 1999/1
	Options de souscription ⁽²⁾	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat
Date de l'assemblée	18/06/1992	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
Nombre de bénéficiaires	9	3	257	36
Nombre d'options consenties à l'origine	100 000	13 250	347 050	27 495
Dont : aux membres du Directoire ⁽¹⁾ aux dix premiers attributaires salariés	30 000	-	60 000	-
Nombre d'options exercées au 31/12/2006	73 750	10 000	0	0
Options annulées (au 31/12/2006)	1 250	0	202 950	23 295
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2006	25 000	3 250	144 100	4 200
Date de début du plan	1.04.1997	1.08.1997	1.08.1998	1.04.1999
Date d'expiration du plan	31.03.2007	31.07.2007	31.07.2008	31.03.2009
Prix d'exercice	61,41 €	71,16 €	135,98 €	154,58 €

Nota : chaque option donne droit à une action.

(1) Dans sa composition au 19/05/2005.

(2) Toutes les options de ce plan étaient levées au moment de l'édition du présent document.

	Plan 2002/1	Plan 2002/2	Plan 2003/1	Plan 2003/2
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date de l'assemblée	18/05/2001	18/05/2001	21/05/2002	21/05/2002
Date du Directoire/ Conseil d'administration	3/05/2002	3/05/2002	9/07/2003	9/07/2003
Nombre de bénéficiaires	1 074	1 053	721	18
Nombre d'options consenties à l'origine	438 296	410 271	528 690	5 430
Dont : aux membres du Directoire ⁽¹⁾ aux dix premiers attributaires salariés	45 000	45 000	109 000	-
	24 320	24 320	37 855	
Nombre d'options exercées au 31/12/2006	0	0	0	0
Options annulées (au 31/12/2006)	114 694	103 373	100 124	1 761
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2006	323 602	306 898	428 566	3 669
Date de début du plan	03.05.2002	03.05.2002	09.07.2003	09.07.2003
Date d'expiration du plan	02.05.2012	02.05.2012	08.07.2013	08.07.2013
Prix d'exercice	128,10 €	140,50 €	66,00 €	67,50 €

Nota : chaque option donne droit à une action.

(1) Dans sa composition au 19/05/2005.

(2) Toutes les options de ce plan étaient levées au moment de l'édition du présent document.

Plan 1999/2	Plan 1999/3	Plan 2000/1	Plan 2000/2	Plan 2001/1	Plan 2001/2
Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat
5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	18/05/2001
21/05/1999	8/12/1999	26/01/2000	23/05/2000	17/01/2001	18/05/2001
44	560	26	125	722	206
25 455	412 350	12 100	93 100	340 240	87 260
-	52 400	-	-	52 000	-
				22 970	14 000
0	0	0	0	0	0
16 955	235 600	8 900	60 300	169 910	36 980
8 500	176 750	3 200	32 800	170 330	50 280
1.07.1999	27.12.1999	01.03.2000	01.07.2000	01.02.2001	01.06.2001
30.06.2009	26.12.2009	28.02.2010	30.06.2010	31.01.2011	31.05.2011
144,83 €	189,19 €	227,15 €	202,91 €	225,01 €	225,01 €

Plan 2004/1	Plan 2004/2	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1
Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat
21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002	19/05/.2005	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005
25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006
846	1	13	458	22	15	450
540 970	25 000	25 530	333 750	39 960	20 520	403 417
90 000	25 000	-	36 000	-	-	-
36 305		-	23 828	-	-	18 940
0	0	0	0	0	0	0
77 379	0	0	14 844	1 560	180	4 402
463 591	25 000	25 530	318 906	38 400	20 340	399 015
25.05.2004	07.07.2004	03.01.2005	19.05.2005	19.05.2005	06.07.2005	23.05.2006
24.05.2014	06.07.2014	02.01.2015	18.05.2015	18.05.2015	05.07.2015	22.05.2014
85,57 €	84,17 €	75,29 €	78,01 €	78,97 €	85,05 €	101,83 €

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 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 et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées, souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et 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.	18 940	101,83
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.	0	-

Plans d'attribution gratuite d'actions

Un plan d'attribution gratuite portant sur 23 565 actions existantes a été octroyé le 23 mai 2006. Les bénéficiaires, au nombre de 281, sont les mêmes que pour les plans d'attribution d'options.

Une politique d'attribution gratuite d'actions a été mise en place en 2005, en substitution d'une partie des options auparavant attribuées, pour les salariés basés en France.

Les actions attribuées gratuitement sont définitivement acquises à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans, suivie d'une période

de conservation de deux ans pendant laquelle les actions ainsi attribuées seront incessibles. En outre, l'attribution est soumise à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40 durant la période d'acquisition de deux ans, serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Enfin, les bénéficiaires qui ne sont plus salariés ou mandataires au sein du Groupe avant l'issue de la période d'acquisition perdent une partie de leurs droits à l'attribution en fonction des circonstances de leur départ du Groupe suivant les mêmes règles que pour les options.

Attributions gratuites d'actions PPR au 31/12/2006

	Plan 2005 Actions gratuites	Plan 2006 Actions gratuites
Date de l'assemblée	19/05/2005	19/05/2005
Date du Conseil d'administration	06/07/2005	23/05/2006
Nombre d'actions consenties à l'origine aux dix premiers attributaires salariés	23 133	23 565
	2 553	2 030
Actions annulées (au 31/12/2006)	470	115
Nombre d'actions restant au 31/12/2006	22 663	23 450
Nombre de bénéficiaires	339	281
Date d'attribution définitive	06/07/2007	23/05/2008
Date de cessibilité des titres	06/07/2009	23/05/2010

Actions gratuites attribuées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la Société	Nombre total d'actions gratuites attribuées
Actions gratuites consenties, 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.	2 030

Intéressement du personnel (contrats d'intéressement et de participation)

Le contrat de participation, signé le 2 décembre 1988, se renouvelle par tacite reconduction.

Le montant de la réserve de participation de l'exercice, qui est égal à 0,8 % des dividendes distribués par la Société après clôture de cet exercice et plafonné en fonction de la progression du dividende, est

réparti entre les salariés comptant au moins 3 mois d'ancienneté dans le Groupe, proportionnellement aux salaires perçus par chaque salarié au cours de l'exercice de référence.

Les montants distribués au titre de ce contrat au cours des cinq dernières années ont été les suivants : 985 395 euros en 2001, 1 081 057 euros en 2002, 1 067 966 euros en 2003 et 1 119 536 euros en 2004, 1 158 439 euros en 2005 et 1 252 255 euros en 2006.

Contrat d'intéressement : néant

Filiales et participations

Dans le cadre de ses activités holding, votre Société a procédé à diverses opérations avec ses filiales : reclassements de participations, acquisitions ou cessions de titres.

L'activité et les résultats des filiales et participations, les prises de contrôle et les modifications apportées aux pourcentages de détention des sociétés du Groupe figurent dans la partie Groupe du rapport et dans les annexes aux comptes consolidés (liste des sociétés consolidées).

Assemblée générale mixte, ordinaire et extraordinaire du 14 mai 2007

Votre Conseil s'est tenu régulièrement informé de la marche des affaires et de l'activité de votre Société et de son Groupe dans le respect des dispositions légales et statutaires. Il a procédé, dans le cadre de sa mission, aux vérifications et contrôles qu'il a estimés nécessaires.

Il a arrêté les comptes de l'exercice 2006 et établi son rapport sur l'activité de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice, ainsi que sur les opérations de rachat d'actions propres, sur les plans d'options de souscription et d'achat d'actions et sur les attributions gratuites d'actions. Le Président a établi son rapport sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne.

Il vous est proposé d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2006 ainsi que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, d'approuver l'affectation du résultat proposée et notamment la distribution d'un dividende de 3 € par action.

En septembre 2006, votre Conseil a coopté, en remplacement de M. Anthony Hamilton, démissionnaire, un nouvel administrateur en la personne de M. Jean-Philippe Thierry. Nous soumettons cette cooptation à la ratification de votre Assemblée, pour un mandat expirant à l'issue de l'assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2008.

Nous vous proposons ensuite d'autoriser un nouveau programme de rachat d'actions permettant, pour une période de dix-huit mois, d'acquérir des actions de votre Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- d'assurer la liquidité ou 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 tout 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 votre Assemblée.

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.

Le prix d'achat ne pourra être supérieur à 175 € par action. Toutefois, en cas de cession ou de transfert réalisés dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions ou de cessions ou d'attributions d'actions aux salariés, le prix de cession ou de transfert sera fixé dans les conditions prévues par les dispositions légales concernant ces opérations et pourra ainsi être inférieur à ce dernier montant.

Le montant global maximal des acquisitions serait ainsi fixé à 2 247 212 975,00 €, sachant qu'à la date du dépôt du document de référence, le capital social s'élève à 513 649 096 €, divisé en 128 412 174 actions.

L'annulation des actions acquises pourra être effectuée dans le cadre de l'autorisation donnée par votre Assemblée.

Il vous est également proposé d'autoriser le Conseil d'administration à procéder éventuellement à l'annulation des actions détenues ou ainsi acquises, par voie de réduction de capital, dans la limite de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois

Autorisations d'émissions

1. Nous vous proposons ensuite de conférer à votre Conseil d'administration différentes délégations ou autorisations permettant de mobiliser à tout moment les capitaux en vue de réaliser les opérations d'investissements jugées nécessaires, tout en choisissant au moment opportun les solutions financières les mieux adaptées à la situation du marché ou permettant de réaliser des augmentations de capital par incorporation de réserves.

- a) Il vous est ainsi tout d'abord proposé de déléguer la compétence à l'effet de lui permettre de procéder à l'émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions avec ou sans bons de souscription d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société à l'exclusion de l'émission d'actions de préférence.

Le montant total des émissions de bons et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être émis ne pourrait excéder six milliards d'euros et le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou indirectement ne pourrait être supérieur à deux cents millions d'euros, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés.

- b) Il vous est également proposé de déléguer la compétence à l'effet de lui permettre de procéder à l'émission d'actions avec ou sans bons de souscription d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, à l'exclusion de l'émission d'actions de préférence.



En vertu de cette délégation, le Conseil d'administration pourrait procéder à des émissions en vue de rémunérer des titres cotés qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange ainsi qu'à des émissions d'actions par votre Société, dans le cadre d'émissions réalisées par ses filiales directes ou indirectes de valeurs mobilières donnant droit à la souscription ou l'attribution d'actions de votre Société.

Il vous est demandé de bien vouloir renoncer à votre droit préférentiel de souscription, tant aux actions, bons ou valeurs mobilières qui pourraient être émis qu'aux titres auxquels ils pourraient donner droit afin, notamment, de faciliter le placement de ces émissions sur les marchés financiers ou en vue, le cas échéant, de réaliser des opérations d'échange.

Le montant total des émissions de bons et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être émis ne pourrait excéder six milliards d'euros et le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou indirectement ne pourrait être supérieur à deux cents millions d'euros, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés.

Les modalités et prix d'émission des valeurs mobilières émises en numéraire en vertu de ces autorisations seront fixés de telle manière que la somme revenant ou pouvant revenir ultérieurement à votre Société pour chacune des actions émises, soit au moins égale à la valeur minimale fixée par la réglementation en vigueur au moment de l'émission.

En cas d'émission de bons ou de valeurs mobilières autres que des actions ordinaires, les modalités d'attribution des actions auxquelles ces bons ou valeurs mobilières donneraient droit ainsi que les dates auxquelles pourraient être exercés les droits d'attribution seront déterminées par le Conseil d'administration au moment de la décision d'émission.

Votre Conseil d'administration déterminera également, au moment des décisions d'émissions, les valeurs mobilières à émettre et le nombre de titres émis, la monnaie ou l'unité d'émission, la valeur de chaque titre ainsi que le montant des émissions et des souscriptions.

- c) Il vous est également proposé d'autoriser le Conseil d'administration à procéder à une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport pour un montant maximal de deux cents millions d'euros.

Ces trois délégations seraient conférées pour une durée de vingt-six mois à compter de votre Assemblée générale.

- d) Nous vous proposons d'autoriser votre Conseil d'administration pour les émissions réalisées dans le cadre de l'autorisation visée au b) ci-dessus, et dans la limite de 10 % du capital social par an, à fixer le prix d'émission des actions de la manière suivante : la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des émissions émises devrait être au moins égale à 90 % de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation des modalités de l'émission, et ce afin de faciliter le placement de ces émissions, notamment les délais de mise en œuvre. En cas d'émission de bons autonomes

de souscription d'actions, le prix d'émission desdits bons sera pris en compte dans le calcul du prix d'émission des actions.

- e) Nous vous proposons aussi de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions avec ou sans bons de souscriptions d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dont la souscription sera réservée à une catégorie de bénéficiaires constituée d'établissements de crédit et/ou de sociétés régies par le Code des assurances ou son équivalent à l'étranger, dans le cadre d'opérations financières complexes d'optimisation de la structure bilancielle de la Société, afin de faciliter le placement de ces émissions.

Le montant total des émissions de bons et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être émis ne pourrait excéder un milliard deux cent cinquante millions d'euros et le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou indirectement ne pourrait être supérieur à cinquante millions d'euros, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés.

Les modalités et prix d'émission des valeurs mobilières émises en numéraire en vertu de ces autorisations seront fixés de telle manière que la somme revenant ou pouvant revenir ultérieurement à votre Société pour chacune des actions émises, après prise en compte en cas d'émissions de bons de souscription d'actions de la valeur de ceux-ci, soit au moins égale à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société des trois dernières séances de bourse jours précédant sa fixation après, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %. En cas d'émission de bons ou de valeurs mobilières autres que des actions ordinaires, les modalités d'attribution des actions auxquelles ces bons ou valeurs mobilières donneraient droit ainsi que les dates auxquelles pourraient être exercés les droits d'attribution seront déterminées par le Conseil d'administration au moment de la décision d'émission.

Votre Conseil d'administration déterminera également, au moment des décisions d'émissions, les valeurs mobilières à émettre et le nombre de titres émis, la monnaie ou l'unité d'émission, la valeur de chaque titre ainsi que le montant des émissions et des souscriptions.

Cette délégation serait conférée pour une durée de dix-huit mois à compter de votre Assemblée générale.

Le montant maximal d'augmentation de capital qui pourrait être réalisé en vertu de ces cinq délégations est fixé à deux cents millions d'euros et le montant total des émissions de valeurs mobilières est fixé à six milliards d'euros, le montant de l'augmentation de capital résultant de la délégation visée au e) ci-dessus, et objet de la onzième résolution, étant en tout état de cause limité annuellement à 10 % du montant du capital social.

- 2. Il vous est aussi proposé de conférer les autorisations nécessaires à la réalisation d'augmentations de capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui ne sont pas réalisés dans le cadre d'une offre publique d'échange. Ces opérations, qui ne



peuvent être réalisées que dans la limite de 10 % du capital social, pourraient faciliter des prises de participations ou de contrôle d'entreprises dans des délais plus conformes à la vie des affaires. Conformément à la loi, dans ce cas, votre Conseil d'administration devra respecter les procédures prévues pour les apports en nature et statuer sur le rapport d'un commissaire aux apports.

3. Nous vous proposons également de conférer à votre Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires destinés à accompagner sa politique salariale lui permettant de :

- a) consentir au bénéfice des membres du personnel salarié et aux mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées des options donnant droit à des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société dans la limite de 2 500 000 actions ; le prix de souscription ou d'achat ne pourra pas être inférieur à la limite fixée par la loi,
- b) procéder à des attributions gratuites d'actions émises ou à émettre aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans la limite de 0,5 % du capital. En ce qui concerne les bénéficiaires résidant fiscalement en France, les actions ne pourraient être attribuées qu'à l'issue d'une période de deux années et les bénéficiaires devraient les conserver au moins deux années, ces périodes étant déterminées afin de permettre aux bénéficiaires d'obtenir le régime fiscal et social spécifiquement attaché à l'attribution gratuite d'actions ; pour les bénéficiaires situés à l'étranger en revanche, le délai d'acquisition serait porté à quatre ans, mais les actions seraient librement cessibles à l'expiration

de cette durée ; cette disposition nouvelle, issue de la loi du 30 décembre 2006 sur le développement de la participation et de l'actionnariat salarié, est destinée à permettre précisément aux plans d'attributions gratuites d'actions de s'adapter aux spécificités des régimes fiscaux étrangers,

- c) procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne, par émission d'actions ou de titres donnant accès au capital pour un nombre maximal de 1 200 000 actions. Le prix de souscription sera fixé par le Conseil d'administration, dans les conditions prévues par la loi, sans pouvoir être inférieur à 80 % de la moyenne des cours de bourse de l'action aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions. Les émissions pourront être réalisées au profit de fonds communs de placement d'entreprise ou de sociétés d'investissement à capital variable. Le montant des émissions sera fonction du montant des titres souscrits et dans les limites ci-dessus.

Enfin, nous vous proposons une légère modification de l'article 20 des statuts sociaux pour les clarifier et les mettre en harmonie avec les nouvelles dispositions réglementaires en matière d'enregistrement des titres préalable aux assemblées générales, pour faciliter le vote électronique dans les assemblées générales et les relations entre les actionnaires et la Société par voie électronique.

*

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 AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2002	2003	2004	2005	2006
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	489 577 920	489 627 920	489 737 920	481 792 920	513 549 096
Nombre d'actions ordinaires existantes	122 394 480	122 406 980	122 434 480	120 448 230	128 387 274
Nombre maximal d'actions futures à créer	6 221 620	14 843 644	16 354 464	15 465 873	1 982 752
Par conversion d'obligations	5 307 813	13 504 828	14 586 449	13 418 225	
Par exercice d'options de souscription	913 807	1 338 816	1 768 015	2 047 648	1 982 752
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	34 831	29 179	32 365	39 943	42 271
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	608 311	1 223 086	341 368	124 309	827 471
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	207 573	(74 306)	83 202	136 640	78 893
Participation des salariés due au titre de l'exercice	1 362	960	1 261	1 255	1 417
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	244 391	1 476 590	559 515	506 841	840 673
Résultat distribué	281 507	293 777	308 535	327 281	385 162 ⁽¹⁾
Données par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	6,65	9,38	3,46	2,16	7,05
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2,00	12,06	4,57	4,21	6,55
Dividende					
Dividende net attribué à chaque action	2,30	2,40	2,52	2,72	3,00 ⁽¹⁾
Revenu global pour chaque action (avoir fiscal à 50 %)	3,45 ⁽²⁾	3,60 ⁽²⁾	⁽³⁾	⁽⁴⁾	⁽⁴⁾
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	134	133	130	119	109
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	11 573	10 998	10 790	11 436	9 993
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, oeuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	5 862	5 024	4 777	4 887	4 373

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 14 mai 2007.

(2) Sous réserve d'un avoir fiscal réduit en fonction de la qualité de chaque bénéficiaire.

(3) 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.

(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 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des Impôts.

Rapport général des Commissaires aux comptes

Comptes Annuels (exercice clos le 31 décembre 2006)

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 2006, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société PPR, 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.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre 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.

II. 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 :

La note 2.1 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

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.

III. 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,
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, du changement, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

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 12 mars 2007

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

Rapport spécial des Commissaires aux comptes

sur les conventions et engagements réglementés (exercice clos le 31 décembre 2006)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux 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 et engagements en vue de leur approbation.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement conclu au cours de l'exercice et soumis aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements approuvés 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 de la convention et de l'engagement suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

Rémunération des prestations réalisées par ARTEMIS

Aux termes d'une convention d'assistance entre PPR et Artémis depuis le 27 septembre 1993, Artémis met à disposition et 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 de cette assistance fournie par Artémis à PPR, à l'évaluation annuelle des prestations et de leur prix équitable compte tenu des facilités procurées et des économies de moyens réalisées dans l'intérêt commun.

Cette évaluation a été réalisée pour la première fois en janvier 2006 et à nouveau par le Comité d'audit le 6 mars 2007 qui a constaté que les prestations d'assistance réalisées en 2006 n'avaient pas été moindres qu'en 2005, notamment en matière de développement, de communication, de relations publiques, de consultation, de fusions/acquisitions et d'aide dans les relations avec les banques et les agences de notations. Après examen, le Comité d'audit a délibéré qu'il n'y avait pas lieu de réviser la rémunération facturée par Artémis en 2006.

Pour l'exercice 2006, le montant de la rémunération au titre de cette convention ressort ainsi à 6 634 000 euros, montant examiné par le Conseil d'administration du 7 mars 2007, étant précisé qu'aucun remboursement de frais n'est intervenu en 2006.



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 supplémentaire pour les cadres dirigeants des activités Retail quittant le Groupe au-delà de soixante ans, tel qu'approuvé précédemment par le Conseil de surveillance du 28 février 2001.

Ce régime permet de proposer la perspective de percevoir une rente viagère partiellement réversible et revalorisable, d'un montant de 1,5 % de la rémunération de référence à la date du départ du Groupe 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. Monsieur François-Henri Pinault est éligible à ce régime dans les mêmes conditions que les autres bénéficiaires.

Au 31 décembre 2006, 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 2006.

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 12 mars 2007

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Jean-Paul Picard Antoine de Riedmatten

Patrick-Hubert Petit Hervé Chopin

5

Éléments juridiques et boursiers



RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX 256

Renseignements de caractère général concernant
la Société 256

Actionnariat / Bourse 258

Renseignements généraux

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Dénomination et siège social

Dénomination sociale : PPR

Siège social : 10, avenue Hoche – Paris VIII^e – France

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,

acquisition, apport, fusion ou autrement dans de telles affaires, la gestion de ses participations ; et

- généralement, toutes opérations commerciales, civiles, industrielles, financières, immobilières ou mobilières, de services ou de toute nature pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

(article 5 des statuts)

Registre du commerce et des sociétés

552 075 020 RCS Paris

Code APE : 741J

Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

Répartition statutaire des bénéfices

Il est fait sur le bénéfice de l'exercice diminué le cas échéant des pertes antérieures, un prélèvement d'un vingtième minimum affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsqu'il atteint le dixième du capital social.

Sur le bénéfice distribuable -constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement ci-dessus ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi et augmenté des reports bénéficiaires- l'Assemblée générale, sur la proposition du 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 un, 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 dans le rapport de gestion à la page 240.

Organes d'administration et de direction

Les informations relatives aux organes d'administration et de direction figurent dans le chapitre «Gouvernement d'entreprise».

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 par le Conseil. 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 qui existait dans les statuts de Pinault SA dès avant la fusion avec la SA Au Printemps, a été réitéré lors de la fusion en 1992.

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)

Le droit de vote double existait dans Pinault SA et Printemps SA avant la fusion de ces sociétés en 1992. Les statuts de la Société ne prévoient pas qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nominatives à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, les nouvelles actions bénéficient également d'un droit de vote double.

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 statuts ne contiennent pas de limitation des droits de vote.

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.

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital (Artémis étant actionnaire majoritaire), au droit de vote double, au programme de rachat de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits ci-dessous, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

Il n'existe pas d'action non représentative du capital.

Les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires sont celles prévues par la loi.

Capital social

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 ci-après, chaque action donne droit à une quotité, proportionnellement au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices après déduction des prélèvements légaux et statutaires, ou du boni de liquidation.

Afin que toutes les actions reçoivent, sans distinction, la même somme nette et puissent être cotées sur la même ligne, la Société prend à sa charge, à moins d'une prohibition légale, le montant de tout impôt proportionnel qui pourrait être dû par certaines actions



seulement, notamment à l'occasion de la dissolution de la Société ou d'une réduction de capital ; toutefois, il n'y aura pas lieu à cette prise en charge lorsque l'impôt s'appliquera dans les mêmes conditions à toutes les actions d'une même catégorie, s'il existe plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits différents.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

(article 8 des statuts)

En cas de liquidation de la Société, le partage des capitaux propres, subsistant après remboursement du nominal des actions, est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

(article 24 des statuts)

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-dessous.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administrations 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.

Au 31 décembre 2006, le capital social s'élevait à 513 549 096 euros divisé en 128 387 274 actions de 4 euros de valeur nominale chacune (toutes de même catégorie), entièrement libérées. Le nombre total de droits de vote était à la même date de 176 599 618.

À la même date, à la connaissance de la Société :

- les administrateurs détenaient directement 0,06 % du capital représentant 0,09 % des droits de vote ;
- la Société ne détenait aucune de ses propres actions et aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

À la date d'émission du présent document, le capital s'élève à 513 649 096 euros, il est divisé en 128 412 274 actions de 4 euros de nominal chacune, entièrement libérées.

Pactes et conventions

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clause de convention portant sur des actions ou des droits de vote de la Société qui aurait dû, conformément à l'article L. 233-11 du Code de commerce, être transmise à l'AMF.

ACTIONNARIAT / BOURSE

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au 31/12/2006

	Nombre d'actions	2006		2005		2004	
		% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾
Groupe Artémis	51 675 921	40,2	55,4	42,9	58,5	42,2	57,2
PPR	0	0,0		0,1		4,0	
Salariés	217 530	0,2	1,1	0,2	0,3	0,7	0,6
Public	76 493 823	59,6 ⁽²⁾	43,5 ⁽³⁾	56,8	41,2	53,1	42,2
TOTAL	128 387 274	100	100	100	100	100	100

(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).

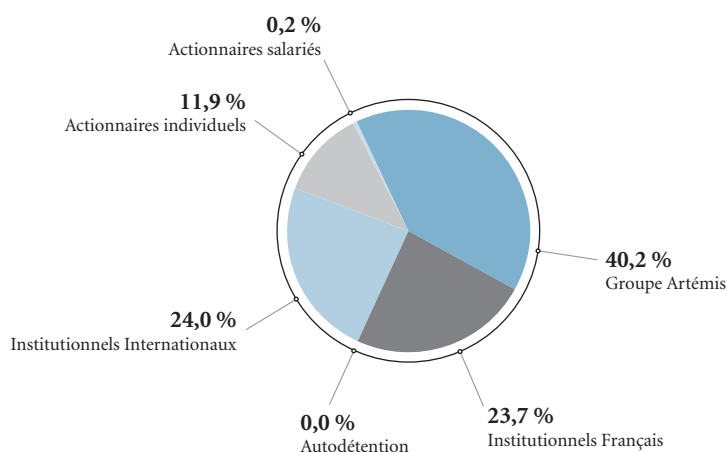
(2) Dont 0,3 % en nominatif et 59,3 % au porteur.

(3) Dont 0,4 % en nominatif et 43,1 % au porteur.

Artémis est détenue en totalité par la Société Financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault.

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.

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2006



S'agissant du contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire, l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil et des Comités, le nombre des administrateurs indépendants (formant la majorité du Conseil qui veille à la prévention des conflits d'intérêts et procède régulièrement à son évaluation et les deux tiers du Comité d'audit qui contrôle la mise en œuvre effective du contrôle interne), le respect par tous des règles en vigueur, du règlement intérieur et de la bonne gouvernance, contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré.

Au 31 décembre 2006, les actionnaires individuels détiennent 11,9 % du capital du Groupe (contre 10,1 % à fin 2005).

47,7 % du capital sont détenus par des investisseurs institutionnels, dont 23,7 % par des sociétés françaises et 24,0 % par des non-résidents.

Au sein des investisseurs institutionnels internationaux, les États-Unis détiennent 8,5 % du capital. L'Europe continentale représente 7,9 % du capital, comprenant notamment l'Allemagne (2,3 %), la Suisse (1,4 %) et le Luxembourg (0,7 %). Les actionnaires britanniques détiennent par ailleurs 6,4 % du capital.

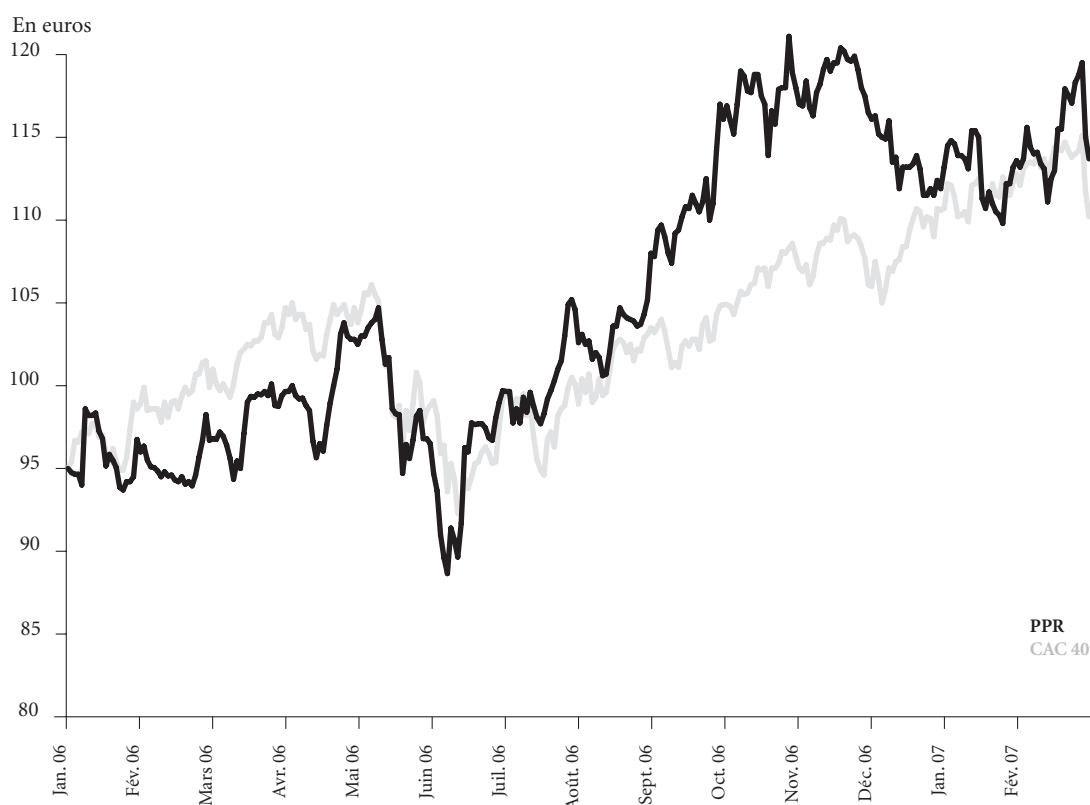
Les principales évolutions notables dans la répartition du capital par rapport à 2005 sont le renforcement des investisseurs institutionnels internationaux (+ 17,6 % en nombre d'actions) dont principalement les actionnaires britanniques (nombre d'actions multiplié par plus de 2,5) et l'augmentation de la détention des actionnaires individuels (+ 24,6 % en nombre d'actions).

Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2006.

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	128 387 274 (au 31/12/2006)
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 2006

Source : Fininfo.

En 2006, l'action PPR a progressé de 19 %. La hausse du titre PPR a été tirée par les excellentes performances des activités du Luxe, qui ont affiché une dynamique de progression remarquable, supérieure à celle de leurs marchés. De plus, la bonne tenue de la Distribution a manifesté

la capacité de résilience de ses activités face à un environnement difficile. L'action PPR a ainsi surperformé de 2,6 points 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

	2002	2003	2004	2005	2006
Cours + haut (euros)	154,7	88,9	90,7	95,6	122,0
Cours + bas (euros)	53,9	44,5	67,5	73,1	87,9
Cours au 31 décembre (euros)	70,1	76,7	73,7	95,2	113,2
Capitalisation boursière au 31 décembre (millions d'euros)	8 580	9 382	9 017	11 461	14 533
Volume moyen quotidien	650 232	671 756	552 669	557 451	578 586
NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE	122 394 480	122 406 980	122 434 480	120 448 230	128 387 274

Source : Euronext Paris SA.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2006

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	
OCÉANE PPR Coupon 1,5 % janvier 2007	FR 00 00 188 047

OCÉANE : Obligations à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange en actions existantes.

Statistiques boursières

Action PPR

2005	Cours (euros)			Variation mensuelle	Volume		
	Moyen	+ haut	+ bas		Nombre de titres moyen par séance	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	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	Nombre de titres moyen par séance		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
Avril	99,5	105,4	95,1	3,2 %	561 059	1 009	10 099 053
Mai	100,1	106,4	94,0	- 5,8 %	539 851	1 187	11 876 729
Juin	94,9	99,9	87,9	3,0 %	746 364	1 553	16 420 001
Juillet	100,1	105,4	96,2	4,9 %	650 141	1 361	13 652 966
Août	103,5	108,9	100,0	3,1 %	384 552	919	8 844 693
Septembre	111,2	119,0	107,1	8,4 %	863 291	2 002	18 129 119
Octobre	117,5	122,0	113,4	0,0 %	751 843	1 941	16 540 546
Novembre	118,3	120,6	115,1	- 1,5 %	351 638	912	7 736 046
Décembre	113,1	116,6	111,1	- 1,7 %	556 889	1 196	10 580 882
MOYENNE 2006	103.9	108.6	100.0	1.5 %	578 586	1 276	12 294 944



2007	Cours (euros)			Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas			Titres échangés (M€)	(nombre de titres)
Janvier	112,9	116,4	108,9	0,0 %	641 394	1 589	14 110 658
Février	115,2	120,0	110,5	0,4 %	696 020	1 601	13 920 393
MOYENNE 2007	114,1	118,2	109,7	0,2 %	667 406	1 595	14 015 526

Source : Euronext Paris SA.

OCÉANE

OCÉANE 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						
Avril/juin 2006	154,7	168,0	147,1	28	0,0	83
Juillet/septembre 2006						
Octobre/décembre 2006						

Source : Fininfo.

Il n'existe plus aucune Océane, émise en mai 2003, en circulation à la clôture de l'exercice, suite au remboursement anticipé de l'intégralité de ces Océanes survenu en octobre 2006.

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, un espace dédié sur le site Internet PPR (www.ppr.com), la ligne actionnaires (01 45 64 61 22), la boîte aux lettres (actionnaire@ppr.com), les avis financiers dans la presse et sur Internet, le rapport annuel et les visites de sites sont à leur disposition. En 2006, le Groupe a organisé cinq visites de sites, réunissant près de 140 actionnaires pour découvrir le laboratoire d'essai de la Fnac, le Printemps de la Beauté, les studios de création de La Redoute, le centre logistique La Martinoire de Redcats et Noël chez Fnac Éveil & Jeux.

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 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.

Nouvelles modalités de diffusion de l'information réglementée

Conformément à l'application depuis le 20 janvier 2007, des nouvelles obligations de diffusion de l'information réglementée issues de la transposition de la Directive Transparence dans le règlement général de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), la direction de la communication financière de PPR s'assure de la diffusion effective et intégrale de l'information réglementée. Celle-ci est, au moment de sa diffusion, déposée auprès de l'AMF et archivée sur son site Internet.

La diffusion effective et intégrale est réalisée par voie électronique en respectant les critères définis par le règlement général qui impose une diffusion auprès d'un large public au sein de l'Union européenne et selon des modalités garantissant la sécurité de la diffusion et de l'information. Pour ce faire, la direction de la communication financière de PPR a choisi d'utiliser les services d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères de diffusion fixés par le Règlement général et qui figure sur la liste publiée par l'AMF et bénéficie par ce biais d'une présomption de diffusion effective et intégrale.

Calendrier 2007

- ♦ **26 avril 2007** Chiffre d'affaires du premier trimestre 2007
- ♦ **14 mai 2007** Assemblée générale mixte (ordinaire et extraordinaire)
- ♦ **26 juillet 2007** Chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2007
- ♦ **31 août 2007** Résultats semestriels 2007
- ♦ **25 octobre 2007** Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2007





Gouvernement d'entreprise



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	266
Conseil d'administration	266
Informations réglementaires concernant les administrateurs	271
Autres informations concernant le Conseil d'administration et la Direction de la Société	272
Direction générale du Groupe	272
Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et options levées	273
Attribution gratuite d'actions en faveur des mandataires sociaux	274
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	274
Observations du Conseil d'administration	283
Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2006	283

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	284
RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DU 14 MAI 2007	285
À titre ordinaire	285
À titre extraordinaire	288
RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	298



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. M. François-Henri Pinault exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la société.

La Société se conforme au régime du gouvernement d'entreprise en vigueur et tient compte des préconisations des rapports Viénot et Bouton. Cinq des neuf administrateurs sont indépendants au regard des critères du Rapport Bouton. De composition internationale, le Conseil d'administration est composé d'administrateurs de nationalités française, italienne et américaine. À l'exception de MM. François Pinault, Président d'honneur, et François-Henri Pinault, il n'y a aucun lien familial entre les administrateurs.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 (cf. Rapport du Président).

S'agissant des administrateurs, les statuts de la société présentent peu de particularités par rapport aux standards légaux ; des dispositions particulières concernent la durée du mandat d'administrateur (quatre ans, renouvelable), la limite d'âge (le tiers des administrateurs ne peuvent dépasser l'âge de soixante-dix ans), le nombre d'actions dont chaque administrateur doit être propriétaire (cinq cents).

S'agissant de la Direction de la Société, le Conseil a opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général.

Les fonctions et les rémunérations individuelles des administrateurs sont indiquées ci-après.

Informations sur les administrateurs

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises ;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2006 ;
- autres mandats exercés au cours des 5 dernières années ;
- rémunérations et avantages versés par la Société et les sociétés contrôlées durant l'exercice 2006 (montants bruts avant tout impôt ou retenue à la source) ;
- rémunération variable (montant brut, avant tout impôt ou retenue à la source) versée au titre de l'exercice 2006 en 2007 ;

- rappel du montant brut des rémunérations et avantages versés en 2005.

Les règles de répartition des jetons de présence sont prévues par le règlement intérieur du Conseil d'administration :

« La répartition des jetons de présence aux administrateurs à l'intérieur de l'enveloppe annuelle décidé 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. »

La répartition des jetons de présence fait l'objet d'une étude du Comité des rémunérations et est décidée par le Conseil sur les recommandations de ce Comité. Pour les jetons de présence versés en 2006 au titre de 2005 (soit une enveloppe globale de 570 000 € décidée par l'Assemblée générale des actionnaires), le Conseil d'administration a décidé d'attribuer une part spéciale de 23 000 € à chacun des Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations, ainsi qu'une part de 45 000 € à la Vice-Présidente. Le solde a été divisé en deux parts égales, l'une fixe et l'autre variable, et attribué selon les dispositions du règlement intérieur. En 2006, a également été versée, au titre de 2006, la part spéciale décidée par le Conseil au profit du Vice-Président de la Société, sur recommandation du même Comité.

La Société, ni aucune des entreprises qu'elle contrôle, n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux à raison de



la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun mandataire social ne bénéficie d'avantage particulier ni régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée.

Parmi les mandataires sociaux de PPR, seuls M. François-Henri Pinault et Mme Patricia Barbizet exercent des mandats sociaux dans des filiales principales du Groupe.

Il n'y a pas d'administrateur élu par les salariés.

François-Henri Pinault

Né le 28 mai 1962
10, avenue Hoche, 75008 Paris

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 prend la présidence de Pinault Distribution. 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 nommé Directeur général adjoint de Pinault Printemps Redoute en charge du développement des activités Internet du groupe. Il siège par ailleurs au Conseil d'administration de Bouygues SA depuis décembre 1998. En 2001, il devient cogérant de la Financière Pinault. En 2003, il est nommé Président du groupe Artémis. En 2005, il est nommé Président du Directoire puis Président-Directeur général de PPR.

Président-Directeur général (depuis le 19 mai 2005, fin de mandat en 2009).

Président du Directoire (du 21 mars 2005 au 19 mai 2005), **Vice-Président du Conseil de surveillance** (du 22 mai 2003 au 21 mars 2005), **Membre du Conseil de surveillance** (du 17 janvier 2001 au 21 mars 2005).

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice :

- au niveau de la société mère : gérant de Financière Pinault (depuis juin 2000), Président du Conseil d'administration d'Artémis (depuis mai 2003), Membre du Conseil de gérance de Château Latour (depuis juin 2002) ; Board Member de Christies International Plc (Royaume Uni – depuis mai 2003) ; Administrateur de Simetra Obligations (depuis mai 2003) ;
- dans le Groupe PPR : Administrateur de Fnac SA (depuis octobre 1994, fin du mandat en 2011) ; Membre du Conseil de surveillance (depuis juin 2001) et Président du Conseil de Gucci Group NV (depuis octobre 2005, mandat annuel) ; Vice-Président du Conseil de surveillance de Boucheron Holding (depuis

mai 2005) ; Membre du Conseil de surveillance de Yves Saint Laurent SAS (depuis avril 2005, fin du mandat en 2008) ;

- hors Groupe PPR : Administrateur de Bouygues (depuis décembre 2005) et de Soft Computing (depuis juin 2001).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Directeur général d'Artémis (de janvier 2002 à mai 2003), Directeur général délégué d'Artémis, Administrateur de TV Breizh (d'avril 2000 à janvier 2004), Représentant permanent d'Artémis aux Conseils d'administration de Conforama Holding et Guilbert (jusqu'en mai 2003), Représentant permanent de Financière Pinault au Conseil d'administration de Bouygues (de décembre 1998 à décembre 2005).

Rémunérations et avantages reçus en 2006 : 1 878 959 €, dont 53 480 € (jetons de présence PPR 2005), 999 996 € (rémunération fixe de directeur général de PPR), 750 000 € (rémunération variable reçue au titre de 2005), 70 000 € (*director's fees* Gucci Group NV), 5 483 € (avantage en nature : voiture de fonction).

Rémunération variable 2006 versée en 2007 : 921 000 €

Rappel des rémunérations et avantages 2005 : 936 564 € (dont 53 944 € de jetons de présence, 9 898 € de rémunération de Vice-Président du Conseil de surveillance ; 80 995 € de rémunération de Président du Directoire, 701 610 € de rémunération de Directeur général, 85 778 € de *director's fees* Gucci Group NV et 4 339 € d'avantage en nature (voiture de fonction). Les attributions d'actions gratuites et d'options de souscription d'actions sont décrites à la fin du présent chapitre.

La rémunération du Directeur général a été arrêtée comme suit par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations pour 2006 : la partie fixe est arrêtée à partir d'une analyse des rémunérations fondée sur l'équité interne et la compétitivité externe des rémunérations ; la partie variable se situe entre 80 % (à objectifs atteints) et 120 % (à objectifs dépassés de 50 %) de la partie fixe, en fonction de l'atteinte de deux objectifs qui sont, d'une part, le résultat opérationnel et le retour sur capitaux engagés, d'autre part, le *cash flow* opérationnel après frais financiers, des performances exceptionnelles pouvant éventuellement entrer en ligne de compte. Elle est versée en année $n + 1$. L'ensemble de la rémunération – parties fixe et variable – fait l'objet d'un suivi comparatif avec les pratiques de marché observées pour les dirigeants du CAC 40.

Nombre d'actions détenues : 72 690.

Patricia Barbizet

Née le 17 avril 1955
Artémis : 12, rue François 1^{er}, 75008 Paris

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, Patricia Barbizet a débuté sa carrière au sein du groupe Renault comme 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 Directeur général de 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 en 2009).

Président du Conseil de surveillance (du 1^{er} janvier 2005 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 :

- au niveau de la Société mère : **Directeur général**, non mandataire social, de **Financière Pinault**, société en commandite par actions (depuis janvier 2001), **Directeur général administrateur d'Artémis** (depuis 1992 ; fin du mandat en juin 2010), Directeur général et administrateur de Palazzo Grassi (Italie – depuis 2005) ; Président-Directeur général de Piasa (depuis décembre 2001 ; fin du mandat en juin 2007) ; Chairman de Christies International Plc (Royaume-Uni – depuis mars 2003) ; Membre du Conseil de surveillance de Financière Pinault (depuis juin 2004 ; fin du mandat en 2009) ; administrateur de la Société nouvelle du Théâtre Marigny (depuis février 2000 ; fin du mandat en 2012), ; Représentant permanent d'Artémis aux Conseils d'Agef (depuis juillet 2000 ; fin du mandat en 2012) et de Sebdo Le Point (depuis juillet 1997 ; fin du mandat en 2009) ; membre du Conseil de gérance de Château Latour (depuis juillet 1993, fin du mandat en 2007) ;
- dans le Groupe PPR : Administrateur de Fnac SA (depuis octobre 1994, fin du mandat en 2011), Membre du Conseil de surveillance de Gucci Group NV (Pays-Bas, depuis juillet 1999, mandat annuel) et de Yves Saint Laurent (depuis juin 2003, fin du mandat en 2009) ;
- hors Groupe : Administrateur d'Air France (depuis janvier 2003 ; fin du mandat en 2010), Bouygues (depuis décembre 2005 ; fin du mandat en juin 2008) et TF1 (depuis juillet 2000, fin du mandat en 2007).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent Haute Couture (de décembre 1999 à novembre 2002) et Yves Saint Laurent Parfums (de décembre 1999 à février 2004) ; Administrateur d'Affipa (Suisse - de juin 2005 à octobre 2006) ; Président du Conseil d'administration de la Société nouvelle du Théâtre Marigny (de février 2000 à juin 2005), Représentant permanent d'Artémis au Conseil de Bouygues (de décembre 1998 à décembre 2005) ; Membre du Conseil des marchés financiers (d'octobre 1996 à septembre 2002).

Rémunérations et avantages reçus en 2006 : 168 055 €, dont 108 055 € de jetons de présence (63 055 € au titre de 2005 et 45 000 € au titre de 2006) et 60 000 € de *director's fees* Gucci Group NV.

Rappel des rémunérations et avantages 2005 : 197 855 € (dont 50 266 € de jetons de présence, 60 000 € de *director's fees* versés par Gucci Group NV, 87 589 € de rémunération de Président du Conseil de surveillance jusqu'en mai 2005).

Nombre d'actions détenues : 1 040.

René Barbier de La Serre,

Né le 3 juillet 1940

Cie Financière Edmond de Rothschild :

47, rue du Faubourg-Saint-Honoré, 75008 Paris

Administrateur indépendant

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).

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice :

Président du Conseil de surveillance de Edmond de Rothschild Private Equity Partners SAS (jusqu'à novembre 2006) ; Membre des Conseils de surveillance de la Compagnie Financière Saint-Honoré, de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque ; Administrateur jusqu'en mai 2006 puis Membre du Conseil de surveillance de Schneider Electric ; Administrateur d'Apem (de février 2006 à décembre 2006), de Sanofi-Aventis ; Censeur jusqu'en janvier 2006, puis Administrateur de Nord Est S.A., Censeur de Fimalac ; Administrateur délégué d'Harwanne, Compagnie de participations industrielles et financières SA (Genève) ; Membre du Conseil de surveillance d'Euronext N.V. (Amsterdam, jusqu'au 23 mai 2006 et à nouveau depuis décembre 2006).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Président-Directeur général de la Continentale d'Entreprises ; Chairman de Tawa UK Ltd ; Administrateur de Aoba Life, du Crédit Lyonnais puis de Calyon ; Membre du Conseil de surveillance d'Aventis, d'Euronext (Amsterdam).

Rémunérations et avantages versés en 2006 : 75 105 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages versés en 2005 : 72 202 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 1 500.

Pierre Bellon

Né le 24 janvier 1930

Sodexho Alliance : 3, avenue Newton, 78180 Montigny-le-Bretonneux

Administrateur indépendant

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 quarante 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 cotée à la Bourse de Paris depuis 1983. Le titre a été introduit au New York Stock Exchange en avril 2002. Pierre Bellon est Commandeur 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 Sodexo Alliance ; Président du Conseil de surveillance de Bellon SA et de Sobelmat SCA ; Administrateur de plusieurs filiales de Sodexo en France et à l'étranger ; Membre du Conseil de surveillance de CMA CGM ; Administrateur de l'Association nationale des sociétés par actions – ANSA.

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Directeur général de Sodexo Alliance (jusqu'en 2005) ; Administrateur de plusieurs filiales de Sodexo en France et à l'étranger, Vice-Président du Medef (jusqu'en 2005) ; Administrateur de Air Liquide.

Rémunérations et avantages versés en 2006 : 37 436 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2005 : 41 684 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 1 170.

Allan Chapin

Né le 28 août 1941

Compass Advisers LLC : 825 3rd Avenue, New York, NY 10022, USA

Administrateur indépendant

Diplômé de Yale Law School, Allan Chapin débute sa carrière chez Sullivan & Cromwell en 1968 où il est nommé associé en 1976 puis Directeur des opérations européennes. Au cours de 31 ans passés dans cette firme, il représente 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 Foundation, General Security National Insurance Company, Scor US et Taransay Investment Limited ; Président de The American Friends of the Claude Pompidou Foundation.

Autres mandats exercés au cours des 5 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.

Rémunérations et avantages reçus en 2006 : 45 891 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2005 : 39 232 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 500.

Luca Cordero di Montezemolo

Né le 31 août 1947

Ferrari : Via Abetone Inferiore 4, 41053 Maranello Modena, Italie

Administrateur indépendant

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 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 5 dernières années :

Président de Ferrari Deutschland, Ferrari Idea SA, Ferrari International, Ferrari North America, Fieg, Imprenditori Associati, Maserati et Unione Industriali Modena ; Vice-Président de ITEDI ; Administrateur de Acqua di Parma, IFI Iniziative Fieristiche Internazionali, Italiantouch, Unicredit Banca d'Impresa et Victoria 2000.

Rémunérations et avantages reçus en 2006 : 26 740 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2005 : 26 972 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 500.

Anthony Hamilton

Né le 11 octobre 1941

AXA UK Plc : 5 Old Broad Street London, 3C2N 1AD, Royaume-Uni

Administrateur indépendant (jusqu'en août 2006)



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 Group dont il est nommé CEO en 1994. Fox-Pitt, Kelton est acquis par Swiss Re en mars 1999. Il devient Administrateur de Swiss Re Capital Markets Ltd. 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 Membre du Comité des rémunérations d'AXA.

Administrateur du 19 mai 2005 au 30 août 2006.

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 5 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 reçus en 2006 : 38 556,50 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2005 : 41 684 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues pendant son mandat : 1 000.

Philippe Lagayette

Né le 16 juin 1943

J. P. Morgan, & Cie : 14, place Vendôme, 75001 Paris

Diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration, Philippe Lagayette dirige les activités de JP Morgan en France depuis juillet 1998. Il est Président-Directeur général de JP Morgan et Cie SA, filiale française du groupe JP Morgan 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 de 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 occupe 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. Il est Officier de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Administrateur (depuis le 19 mai 2005 – fin du mandat en 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 JP Morgan et Cie SA

Administrateur de Fimalac depuis mai 2003 ; Managing Director et Chairman of the Paris Management Committee de JP Morgan Chase Bank depuis 1998.

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Administrateur d'Eurotunnel (de 1993 à avril 2004) et de La Poste (de décembre 2000 à décembre 2005) ; Membre du Conseil de surveillance de Club Méditerranée (de 1993 à mai 2003).

Rémunérations et avantages reçus en 2006 : 55 721 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2005 : 38 006 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 500.

Baudouin Prot

Né le 24 mai 1951

BNP Paribas : 3, rue d'Antin, 75002 Paris

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA 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 3 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 Officier 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 (depuis juin 2003), Représentant permanent de BNP Paribas au Conseil de surveillance, puis Administrateur d'Accor ; Administrateur de Veolia Environnement, ERBE (Belgique), Pargesa Holding SA (Suisse), BNL (Italie).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Président du Conseil d'administration de BNP Paribas E3 ; Représentant permanent de BNP Paribas aux Conseils d'Accor et du Fonds de garantie de dépôts ; Membre du Conseil de surveillance de Cetelem et Eurosecurities Partners ; Administrateur de Banque Nationale de Paris Intercontinentale et de Pechiney.

Rémunérations et avantages reçus en 2006 : 37 436 € (jetons de présence).

Rappel des Rémunérations et avantages 2005 : 26 972 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 625.

Jean-Philippe Thierry

Né le 16 octobre 1948

AGF : 87, rue de Richelieu, 75002 Paris

Administrateur indépendant (coopté le 6 septembre 2006).

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et diplômé d'études supérieures en sciences économiques, Jean-Philippe Thierry rejoint en 1978 GPA Assurances, dont il assure la présidence de 1989 à 2000, puis en 1989 Worms et Cie comme associé gérant commandité puis Président du Directoire en 1997. Il est parallèlement Président d'Athéna Assurances. En 1998, il rejoint le groupe Generali France, dont il prend la présidence en 1999. En 1996, il prend la présidence de la FFSA et la vice-présidence de la FFSA. Depuis juin 2001, il est Président-Directeur général du groupe AGF ; depuis le 1^{er} janvier 2006, il est également Membre du Directoire d'Allianz SE. Jean-Philippe Thierry est Commandeur de l'Ordre national du Mérite, Chevalier de la Légion d'honneur, Chevalier du Mérite agricole, Membre d'honneur de l'Institut des actuaires français ; il est conseiller du Commerce extérieur de la France.

M. Jean-Philippe Thierry est entré au Conseil d'administration de PPR le 6 septembre 2006, en remplacement de M. Anthony Hamilton. Le Conseil d'administration a décidé de le coopter, sur recommandation du Comité des nominations, cette cooptation étant soumise à ratification de l'Assemblée générale du 14 mai 2007 ; sa candidature avait été examinée au regard, non seulement de la compétence et de l'expérience nécessaires pour pouvoir siéger au Comité d'audit, mais aussi des critères d'indépendance du rapport Bouton adoptés par la Société.

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice :

Président-Directeur général d'AGF SA et d'AGF Holding, Membre du Directoire d'Allianz SE, Président du Conseil de surveillance d'Euler Hermès, Président du Conseil d'administration de Mondial Assistance et de Château Larose-Trintaudon, Administrateur de Société Foncière de Participations, d'AGF International, Allianz Seguros y Reaseguros (Espagne), d'Allianz Nederland Groep (Pays-Bas), et d'Allianz Global Corporate & Specialty AG (Allemagne), Membre du Conseil de surveillance de Compagnie Financière Saint Honoré, Censeur de Baron Philippe de Rothschild, d'Eurazeo et de Paris Orléans.

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Membre du Conseil de surveillance du Groupe Taittinger, Président du Conseil d'administration d'AGF Iart et AGF Vie.

Rémunérations et avantages reçus en 2006 : Néant.

Nombre d'actions détenues : 500.

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 de l'un des membres du Conseil d'administration ;
- aucun des membres du Conseil d'administration 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 d'administration 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 d'administration 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 Artémis qui contrôle directement PPR 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.

Par ailleurs, aucun contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages ne lie les administrateurs au Groupe PPR.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

En règle générale, à la connaissance de la Société, aucun administrateur n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs.



AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

Président d'honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 19 mai 2005, de nommer M. François Pinault, fondateur du Groupe PPR, en qualité de Président d'honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration et du Comité stratégique et de développement avec voix consultative.

Vice-Président du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a nommé, le 19 mai 2005, Mme Patricia Barbizet en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration. À ce titre, Mme Barbizet peut présider les réunions du Conseil en l'absence du Président.

Censeurs

Le Conseil d'administration a nommé les dirigeants du Groupe suivants en qualité de censeur auprès du Conseil d'administration : à compter du 19 mai 2005, M. Robert Polet, Chairman of the Management Board et CEO de Gucci Group NV, M. Denis Olivennes, Président-Directeur général de FNAC, M. Thierry Falque-Pierrotin, Président-Directeur général de Redcats et, à compter du 11 janvier 2006, M. Jean-François Palus, Directeur financier du Groupe.

Les censeurs ont pour mission principale de participer aux réunions du Comité stratégique et de développement et, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil d'administration, pour y apporter les informations nécessaires, leur expertise et leur connaissance des différents métiers du Groupe. Ils ont voix consultative.

DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE

Le Comité exécutif

Chaque mois, le Comité exécutif réunit autour du Directeur général les présidents d'enseigne ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de PPR. Instance opérationnelle du Groupe, le Comité exécutif est un organe privilégié de réflexion sur les métiers du Groupe, de coordination et de partage des initiatives inter-enseignes, ainsi que de suivi des projets transversaux.

Membres du Comité exécutif

- ♦ François-Henri Pinault (depuis le 21 mars 2005), Président du Directoire puis Président-Directeur général ;
- ♦ Christophe Cuvillier (depuis le 8 février 2005), Président-Directeur général de Conforama Holding ;
- ♦ Thierry Falque-Pierrotin (depuis le 1^{er} janvier 1998), Président-Directeur général de Redcats ;
- ♦ Alain Luchez (depuis le 4 avril 2005), Directeur des ressources humaines Groupe ;
- ♦ Gérard Mothe (depuis le 1^{er} avril 2006), Secrétaire général de PPR ;
- ♦ Denis Olivennes (depuis le 2 septembre 2002), Président-Directeur général de FNAC ;
- ♦ Jean-François Palus (depuis le 13 décembre 2005), Directeur financier Groupe ;

- ♦ Robert Polet (depuis le 1^{er} juillet 2004), Chairman et CEO de Gucci Group NV ;
- ♦ Alain Viry (depuis le 1^{er} janvier 1997), Président-Directeur général de CFAO.

Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

La Direction générale de PPR et les Présidents et Secrétaires généraux des enseignes du Groupe se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité des enseignes. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.

Organisation de la planification du Groupe

Chaque enseigne établit un plan à moyen terme, couvrant les dimensions stratégique, opérationnelle et financière, qui reprend entre autres les thèmes posés par le Comité stratégique et de développement dans la lettre de cadrage annuelle destinée à chaque enseigne. La réflexion stratégique porte sur les évolutions à long terme des métiers, les perspectives de croissance des marchés principaux et le positionnement des concurrents. Le plan opérationnel est la transcription de la réflexion stratégique en un nombre limité de programmes d'actions prioritaires. Le plan financier reflète l'impact

de ces programmes d'actions sur la performance opérationnelle de l'enseigne et leur traduction en éléments 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 enseignes ainsi qu'à leur synthèse financière.

Comité déontologique

Composé du Directeur financier et du Secrétaire général, le Comité déontologique établit le calendrier des fenêtres négatives relatives aux interventions sur titres PPR, les listes d'initiés, les lettres d'information et de suivi concernant les règles en matière de délit d'initié, adressées aux cadres et dirigeants concernés du Groupe ainsi qu'aux initiés occasionnels et permanents, conformément au Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers. Tout membre du Comité exécutif du Groupe est tenu de consulter le Comité déontologique avant toute intervention qu'il envisage sur les titres PPR ou instrument financier assimilé.

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, à la connaissance de la Société, les opérations réalisées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier ont été les suivantes au cours de l'exercice 2006 :

- ♦ M. François-Henri Pinault a cédé 5 700 actions PPR le 4 octobre à 115,50 € ; il a acquis 5 700 actions le 8 décembre à 111,90 € ;

- ♦ M. Jean-Philippe Thierry a acquis 500 actions le 6 décembre à 115,80 € ;
- ♦ M. Jean-François Palus a cédé 2 330 actions le 29 septembre à 117,05 € ; il a acquis 3 000 actions le 3 octobre à 115,13 €.

Les déclarations réglementaires ont été effectuées.

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 de la Société et des enseignes qui apportent leur expérience dans des domaines variés : achats, ressources humaines, prévention des risques, communication, développement durable, juridique et gestion d'entreprise. Le Comité comprend également un membre, extérieur au Groupe, expert en matière de responsabilité sociale et de risques des entreprises. Le Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale 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.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX MANDATAIRES SOCIAUX ET OPTIONS LEVÉES

Dans le cadre du plan d'options d'achat d'actions octroyé par la Société, le 23 mai 2006, à ses principaux cadres de direction et portant sur 403 417 actions au prix de 101,83 € l'option, le Président-Directeur

général a reçu 55 000 options ; il n'y a pas eu d'autre attribution d'options en faveur de mandataires sociaux.

Bénéficiaires	Date d'attribution	Plan	Nombre d'options attribuées	Prix	Date d'échéance
François-Henri Pinault	23/05/2006	Plan d'options d'achat PPR 2006-I	55 000	101,83 €	23/05/2014
François-Henri Pinault	19/05/2005	Plan d'options de souscription PPR 2005-II	50 000	78,01 €	19/05/2015

Aucune levée d'option n'est intervenue au cours de l'exercice 2006.



ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS EN FAVEUR DES MANDATAIRES SOCIAUX

Aucun mandataire social ne bénéficie d'actions gratuites.

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

En application de l'article L. 225-37, aL. 6 du Code du 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 ; cette seconde partie a fait l'objet d'une délibération du Comité d'audit de la Société le 6 mars 2007.

L'intégralité de ce Rapport a fait l'objet d'une délibération du Conseil d'administration lors de sa réunion du 7 mars 2007.

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, le Règlement intérieur du Conseil et les travaux des Comités spécialisés du Conseil d'administration. Pour chacun des Comités, le Conseil a établi un règlement intérieur.

Le Conseil est composé de neuf administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, assurances, distribution, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. En conformité avec les recommandations du Rapport Bouton, la durée statutaire du mandat d'administrateur 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 à examiner en séance, un dossier complet leur est adressé suffisamment tôt, comprenant par thème abordé l'information nécessaire sur les sujets figurant à l'ordre du jour.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur fixe également les règles qui s'imposent aux administrateurs quant aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives » :

- 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. À compter de 2007, ces fenêtres ont été allongées et deux nouvelles fenêtres négatives ont été créées au titre de la publication des chiffres d'affaires trimestriels intermédiaires.

- 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.

Le règlement intérieur impose en conséquence la déclaration des interventions sur ces titres. Il fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la possibilité d'y participer 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 de veiller à 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...), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur général, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- b) sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- c) 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.



Le Conseil d'administration examine avec attention ces opérations.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et dans le souci d'une bonne gouvernance, le règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil 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. Le Président peut en toute circonstance être entendu au sein de ces comités.

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'intérêts, le Conseil a retenu les critères définis dans ce rapport :

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

Au regard de ces critères et après examen par le Comité des nominations en mars 2006, le Conseil d'administration a, au vu de la situation de chaque administrateur, qualifié d'administrateur indépendant, sans préjuger de l'indépendance des autres : MM. René Barbier de La Serre, Pierre Bellon, Allan Chapin, Luca Cordero di Montezemolo, Anthony Hamilton (administrateur jusqu'en août 2006).

S'agissant de MM. Baudouin Prot et Philippe Lagayette, le Conseil a pris note que si le Groupe PPR entretient des relations, à des conditions courantes et normales, avec le Groupe BNP d'une part et le Groupe JP Morgan d'autre part, ceux-ci ont déclaré que leurs activités en faveur du Groupe PPR ne les plaçaient pas en situation d'influencer l'indépendance respective de ces deux administrateurs à l'égard de PPR.

De même, après examen par le Comité des nominations, le Conseil a observé, avant de coopter M. Thierry en remplacement de M. Hamilton en septembre 2006, que M. Thierry n'avait exercé aucun mandat depuis au moins cinq ans dans les groupes PPR ou Artémis, que la part des primes versées aux AGF par le Groupe PPR est relativement faible et que M. Thierry satisfait aux critères d'indépendance requis.

Lors de sa réunion de mars 2007, le Comité des nominations a à nouveau examiné la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance du rapport Bouton ; sur sa proposition, aucune information nouvelle n'étant de nature à modifier la situation, le Conseil, après examen, a considéré que ses appréciations antérieures étaient toujours d'actualité.

Ainsi, cinq administrateurs, sur les neuf que compte le Conseil, sont indépendants (sachant que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle -ce qui est le cas de PPR, le Rapport Bouton recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers »).

Activité du Conseil d'administration en 2006 et jusqu'au 7 mars 2007

Activité du Conseil d'administration en 2006

Au cours de l'année 2006, le Conseil s'est réuni à sept reprises, avec un taux moyen de participation de 84 %.

Date	Administrateurs présents (Taux de participation)
11 janvier 2006	7/9 (78 %)
8 mars 2006	7/9 (78 %)
23 mai 2006	7/9 (78 %)
20 juin 2006	6/9 (67 %)
5 juillet 2006	8/9 (89 %)
6 septembre 2006	8/8 (100 %)
13 octobre 2006	9/9 (100 %)

Le Conseil d'administration a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes annuels et semestriels, à l'examen de l'activité du Groupe et aux questions stratégiques.

Lors de sa réunion de janvier 2006, le Comité d'audit lui a rendu compte de ses travaux en matière de contrôle interne et de déroulement des plans d'audit des enseignes ; le Conseil a décidé la réduction du capital par annulation d'actions auto-détenues, procédé en son sein à la répartition des jetons de présence 2005.

Lors de sa réunion de mars 2006, il s'est fait rendre compte de leurs activités par les quatre Comités ; il a arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2005 en vue de l'assemblée générale ; sur recommandation du Comité des rémunérations, il a fixé les éléments de la rémunération du Directeur général (attribution d'options 2006, rémunération fixe 2006 et rémunération variable 2005) et examiné les modalités de rémunération des membres du Comité exécutif (attribution d'options et d'actions gratuites, parties fixe et variable des rémunérations).

Ses réunions de mai et de juin 2006, ont été consacrées à la mise en œuvre du nouveau programme de rachat d'actions, aux autorisations annuelles en matière de cautions, avals et garanties, à l'examen de l'activité du Groupe et des questions stratégiques, aux plans d'options et attributions gratuites d'actions (sur les recommandations du Comité des rémunérations).

En juillet 2006, sur rapport du Comité d'audit, il s'est penché sur l'organisation des processus de contrôle interne, a examiné l'état des financements et de la trésorerie ; il a également délibéré sur l'évolution



de l'activité du Groupe, l'état du programme de rachat d'actions et le projet de remboursement anticipé et de conversion des Océanes mai 2003.

En septembre 2006, il a coopté un nouvel administrateur, arrêté les comptes et rapports semestriels, examiné l'avancement des travaux du Comité d'audit ainsi que les projets stratégiques du moment, ce dont il a à nouveau débattu en octobre. En octobre 2006 également, il a, sur rapport du Comité des rémunérations, discuté des critères de la rémunération variable du Directeur général ; il a examiné l'activité du Groupe et constaté le remboursement anticipé des Océanes, émises en mai 2003, et l'augmentation du capital résultant de leur conversion.

Activité du Conseil d'administration en 2007, jusqu'au 7 mars

Entre le 1^{er} janvier 2007 et le 7 mars 2007, le Conseil d'administration s'est réuni trois fois avec un taux de participation moyen de 78 %.

Lors de sa réunion du 18 janvier 2007, où huit des administrateurs sur neuf étaient présents, le Conseil a délibéré sur le budget 2007 et l'activité 2006, participé à la mise au point de l'information financière du 25 janvier, constaté une augmentation de capital de 100 000 € et procédé à la répartition des jetons de présence 2006 suivant les modalités de son règlement intérieur et les recommandations du Comité des rémunérations.

Le 5 mars 2007, il a autorisé la cession de Kadéos qui constituait une convention soumise aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code du commerce, en raison des fonctions d'administrateur d'Accor occupées par M. Baudoin Prot.

Après examen par le Comité d'audit, réuni le 7 mars 2007, le Conseil d'administration a arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2006 en vue de l'Assemblée générale, dont il a arrêté l'ordre du jour. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a également fixé les éléments de la rémunération du Directeur général : Il a par ailleurs apprécié les recommandations de la Direction générale et du Comité des rémunérations concernant les éléments de rémunération des membres du Comité exécutif. Il a également examiné la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance, après avoir entendu les préconisations du Comité des nominations.

Évaluation du Conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'administration procède annuellement à son évaluation. Tous les trois ans au moins, le CC onseil 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.

Le Conseil d'administration a procédé à son évaluation en 2006, par le biais d'un questionnaire adressé à chaque administrateur. Le résultat de cet exercice a fait l'objet d'une délibération lors de la réunion du Conseil de mars 2006. Cette évaluation annuelle a permis de vérifier que les questions estimées d'importance ont été effectivement étudiées, traitées et débattues dans des conditions satisfaisantes au cours des réunions et d'apprécier la contribution effective de chacun aux travaux des Comités et du Conseil.

Au début de l'année 2007, sur les préconisations du Comité des nominations, il a désigné un membre indépendant pour procéder à l'évaluation triennale prévue dans son règlement intérieur.

Comité d'audit

Constitué en décembre 2002, 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 l'entreprise et les principales filiales, et de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, d'entendre et questionner les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la direction de l'audit interne du groupe PPR. Il fait régulièrement rapport et formule tous avis ou recommandations au Conseil dans les domaines de sa compétence.

Il examine chaque année les honoraires des commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance. Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit de PPR est composé de trois administrateurs : M. René Barbier de La Serre, Président du Comité, Administrateur indépendant, Mme Patricia Barbizet, Vice-Président du Conseil et M. Jean-Philippe Thierry, Administrateur indépendant, (comme l'était M. Anthony Hamilton à qui il a succédé en septembre 2006) : au regard des critères retenus par le Rapport Bouton, deux tiers des membres du Comité sont indépendants.

Activité du Comité d'audit en 2006 et en 2007 jusqu'au 7 mars

En 2006, le Comité s'est réuni à quatre reprises, chaque fois en présence de tous ses membres.

Il a examiné les comptes 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 le Directeur de l'audit interne de la Société. Les mêmes diligences ont été déployées à propos des comptes semestriels. Il a également entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes et des 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 2006 dans le cadre de la poursuite de la convention de conseil et assistance entre les deux sociétés. Puis il a approuvé le montant de l'honoraire forfaitaire conventionnel au titre de 2005. Par souci de bonne gouvernance, Mme Barbizet n'a pas participé à l'appréciation du Comité sur cette question.

Par ailleurs il a examiné les conditions de financement et la trésorerie du groupe, s'est penché spécialement sur le projet de remboursement

anticipé des Océanes émises en mai 2003, avant de rendre compte et faire ses recommandations au Conseil sur ces questions.

Depuis le début de l'année 2007, le Comité d'audit s'est réuni deux fois avec un taux moyen de présence de 83 %. En janvier, en présence de deux de ses membres sur trois, il s'est fait rendre compte des activités d'audit et de contrôle interne dans le Groupe en 2006, a examiné le plan d'audit annuel pour 2007, ainsi que la nouvelle Charte d'audit du Groupe ; il a ensuite rendu compte et fait ses recommandations au Conseil d'administration. En mars 2007, il s'est réuni en présence de tous ses membres, avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes, thème auquel il a consacré ses travaux ; il a également examiné les prestations effectuées par la Société Artémis en 2006.

Le Comité a fait part au Conseil de ses travaux et préconisations.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner et proposer au Conseil d'administration l'ensemble des éléments et conditions de rémunération du Président-Directeur général, (exposé ci-avant au chapitre «Conseil d'administration») la méthode de répartition des jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée générale. Il examine et apprécie la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, options de souscription ou d'achat d'actions, actions gratuites et/ou avantages assimilés, au profit des membres du Comité exécutif du Groupe PPR.

Le Comité des rémunérations est composé de six administrateurs : M. Philippe Lagayette, Président du Comité, M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général, Mme Patricia Barbizet, Vice-Président du Conseil, MM. René Barbier de la Serre, Pierre Bellon et Allan Chapin, tous trois administrateurs indépendants.

Ainsi, au regard des critères du rapport Bouton, la moitié des membres du Comité des rémunérations sont des administrateurs indépendants. Si ce rapport recommande que le Directeur général ne soit pas membre du Comité, les questions relatives à la rémunération des membres du Comité exécutif constituent une composante importante du travail du Comité des rémunérations, et il a été estimé de l'intérêt du bon fonctionnement de la Société et du Comité que le Directeur général en soit membre ; bien entendu, celui-ci quitte la réunion lorsque la question de sa rémunération est abordée.

Activité du Comité des Rémunérations en 2006 et en 2007 jusqu'au 7 mars

En 2006, le Comité s'est réuni quatre fois, avec un taux moyen de présence de 92 %.

Il a examiné la rémunération du Directeur général ; outre l'examen de la partie fixe de cette rémunération, il a fait des propositions au Conseil pour la partie variable au titre de 2006 et en a proposé les critères de détermination.

S'agissant des membres du Comité exécutif, il a examiné le mode de détermination de la partie variable de la rémunération 2006 de ces derniers.

Il a également fait ses propositions au Conseil quant aux attributions d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites dans le Groupe (conditions, modalités). Il a formulé des recommandations pour la répartition des jetons de présence pour 2006.

Depuis le début de l'année 2007, le Comité s'est réuni une fois, en présence de tous ses membres, notamment sur le thème des rémunérations du Directeur général et des membres du Comité exécutif.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Comité des nominations

Créé en mars 2003, le Comité des nominations a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'administrateurs, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le Comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil.

Le Comité est composé de trois administrateurs : Mme Patricia Barbizet, Président, M. Allan Chapin, Administrateur indépendant et M. Baudouin Prot.

Activité du Comité des nominations en 2006 et en 2007 jusqu'au 7 mars

En 2006, le Comité des nominations s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres. Il a fait des recommandations au Conseil quant aux critères d'indépendance à retenir et réexaminé la situation de chaque administrateur au regard de ces critères, notamment au regard des liens d'affaires pouvant exister entre PPR et les sociétés ou groupes que dirigent les administrateurs concernés. En septembre 2006, le Comité a, en vue de la cooptation d'un nouvel administrateur, examiné la candidature proposée, à la lumière des critères de compétence, d'expérience et d'indépendance requis.

Au début de l'année 2007, en présence de tous ses membres, le Comité a examiné la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance et s'est penché sur l'évaluation du Conseil.

Le Comité des nominations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

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 stratégique du Groupe PPR.

Ce Comité est composé de quatre administrateurs : Mme Patricia Barbizet, Président du Comité, M. François-Henri Pinault, M. Pierre Bellon, administrateur indépendant et M. Philippe Lagayette.

M. François Pinault, en sa qualité de Président d'honneur du Conseil d'administration et Membre d'honneur du Comité stratégique et de développement, est invité à participer aux réunions du Comité avec voix consultative.



Activité du Comité stratégique et de développement en 2006 et en 2007 jusqu'au 7 mars

Le Comité s'est réuni deux fois en 2006, en présence de tous ses membres. Il a établi les lettres de cadrage permettant d'orienter chaque filiale principale du Groupe dans l'établissement de ses plans à moyen terme (2007 à 2009).

Procédures de contrôle interne

PPR est la société de tête du Groupe PPR, acteur mondial du luxe et de la distribution. Les principales sociétés consolidées sont les sociétés Conforama, CFAO, Fnac, Gucci Group et Redcats (collectivement « les Branches » et individuellement « la Branche »).

En tant que holding, l'activité propre de PPR consiste à animer et gérer ses participations, stimuler le développement de ses Branches, coordonner le financement de leurs activités, assurer des fonctions de support et de communication, et développer les ressources transversales du Groupe PPR, notamment dans les domaines des achats (achats marchandises et frais généraux) et des assurances.

Le contrôle interne dans le Groupe PPR

La définition du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne repose, dans un cadre de décentralisation des fonctions et des responsabilités, sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptés, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle, financière ou de conformité.

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. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières.

En effet, la probabilité d'atteindre ces objectifs 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 permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- ou au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait 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

Adapté aux spécificités du Groupe PPR, le dispositif de contrôle interne du Groupe repose sur une organisation comportant une définition claire des responsabilités et comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs. Il s'appuie en outre sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence et de l'implication de ses collaborateurs.

De cette manière, le dispositif de contrôle interne mis en place au sein du Groupe PPR crée le socle d'un environnement de contrôle efficace.

L'organisation du Groupe PPR

Le Groupe PPR est organisé de manière décentralisée, favorisant ainsi l'autonomie et la responsabilité des dirigeants ; cette organisation est au cœur de la performance de ses activités. Ainsi chaque Branche gère directement les aspects opérationnels liés à son activité.

Le Comité exécutif du Groupe PPR (COMEX), organe de management exécutif, est constitué du Président-Directeur général, des Présidents de chacune des Branches du Groupe ainsi que des Directeurs fonctionnels de PPR (Finance, Secrétariat général, Ressources humaines). Le Directeur de la communication en assure le secrétariat.

Le COMEX, qui se réunit mensuellement 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 Branche et les grands projets fonctionnels ;
- développe les synergies entre Branches ;
- propose acquisitions et 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 Branches du Groupe.

Au sein de chaque Branche, 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 Branches du Groupe se réunissent régulièrement au sein de Comités afin de partager des informations opérationnelles et stratégiques, d'échanger des compétences et de diffuser de meilleures pratiques, par exemple, lors des Comités animés par la Direction de la stratégie (Comité e-commerce, Comité inter-Branches et Comité marketing) ou des Comités pays, qui réunissent les cadres dirigeants de chaque Branche 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 de la stratégie anime le processus de planification annuelle du Groupe en participant à l'élaboration des volets stratégique et opérationnel des plans à moyen terme des Branches. Elle assiste les Branches en leur fournissant un ensemble de prestations supports (veille concurrentielle, réalisation d'études...). Cette Direction collabore aussi à l'évaluation technique et financière conduite par les Branches 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 réunit les Directions informatiques des Branches ;
- ♦ la Direction de la communication participe au développement du Groupe en valorisant son image et sa notoriété, tant en interne qu'en externe. À ce titre, elle gère d'un côté, les relations extérieures du Groupe comprenant les relations presse (France et international) et les relations publiques et de l'autre, le « Corporate » et la communication interne, c'est à dire les événements, les éditions et l'image (web, mécénat). Dans le cadre des obligations liées au statut de PPR, la communication financière du Groupe est totalement centralisée chez PPR. À l'inverse, chaque Branche (et chaque filiale) définit et met en œuvre sa communication « produit métier » et sa communication interne de façon indépendante et autonome ;
- ♦ la Direction des financements et de la trésorerie assure la gestion des risques financiers de liquidité, de contrepartie, de change et de taux, et coordonne par ailleurs la gestion de trésorerie des Branches. Elle gère la politique bancaire Groupe, donne les directives en matière de répartition de l'activité par banque et coordonne les appels d'offres du Groupe. Elle 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 Branches sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux Branches ou d'intérêt significatif pour le Groupe. Elle formule en outre les éléments de doctrine Groupe, et veille à son application. Elle met à la disposition des Branches des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de l'en informer ;
- ♦ la Direction fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les Branches 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.

La Charte Groupe

Le Groupe PPR s'est doté d'une Charte Groupe qui trace le cadre de la décentralisation de l'organisation et la responsabilité des dirigeants. La Charte définit d'une part les principes directeurs qui régissent les relations entre PPR et les Branches, et d'autre part pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée de la Branche, ceux pour lesquels il est requis d'informer PPR dans les délais suffisants et ceux pour lesquels l'autorisation préalable de PPR est souhaitée.

Les principes et valeurs du Groupe

Les principes éthiques du Groupe PPR sont énoncés dans le Code de conduite des affaires.

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 moyens d'amélioration de l'application du Code.

Un Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE), rattaché à la Direction générale de PPR a été institué. Il est composé d'au moins un représentant de chaque Branche, de cadres fonctionnels de PPR et d'un tiers expert.

Ce Comité a notamment pour mission d'accompagner les Branches dans la mise en œuvre de ce Code et de formuler toute recommandation sur les questions en découlant, ainsi que sur celles qui pourraient lui être soumises par les salariés du Groupe.

Pour garantir l'application de ce Code et tenir compte de la structure décentralisée du Groupe PPR, chaque Branche 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 Branches 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

S'agissant de 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 dans 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 bisannuelles).

PPR intervient dans la gestion des postes de dirigeant de chacune des branches et contribue à la cohérence entre Branches, à l'équité de la mesure de performance et des rémunérations, à la compétitivité externe et au développement des compétences. PPR met en œuvre les programmes transversaux de formation, anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe, en étroite collaboration avec les Directions des ressources humaines des Branches.

Le pilotage du contrôle interne

Le fonctionnement et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne du Groupe PPR reposent sur l'implication de plusieurs acteurs, à différents niveaux de l'organisation.

Les Comités d'audit

Le Comité d'audit de PPR a pour compétence, sous la responsabilité du Conseil d'administration et en lui en faisant régulièrement rapport, de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe. À ce titre, le Comité d'audit de PPR entreprend notamment les actions suivantes :

- il s'assure que les Branches et filiales du groupe sont dotées de services d'audit interne structurés et adaptés, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe ;
- il apprécie la pertinence et la qualité des méthodes et procédures utilisées ;
- il prend connaissance des rapports d'audit interne, ainsi que des recommandations émises ;
- il examine les comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels de la Société ainsi que les documents financiers correspondants ;
- il écoute et questionne les Commissaires aux comptes de la Société ;
- il approuve le plan annuel d'audit interne.

Un Comité d'audit existe au sein de chaque Branche ; il se réunit au minimum quatre fois par an avant la réunion du Comité d'audit de PPR.

Les Directions générales

Les Directions générales sont chargées de définir, d'animer et de surveiller le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elles veillent en outre à l'engagement des actions correctives nécessaires. L'implication des Directions générales est un point majeur du dispositif du contrôle interne, compte tenu de l'organisation du Groupe PPR.

Les responsables opérationnels

Ils sont en charge de la mise en place et du bon fonctionnement des contrôles, au regard des objectifs qui leur sont assignés, afin d'assurer l'efficacité du contrôle interne.

L'audit interne

Dans le Groupe PPR, la fonction d'audit interne est organisée de manière décentralisée. Chaque Branche dispose d'une Direction d'audit interne autonome sur son périmètre de filiales, qu'elle dote des compétences et des ressources nécessaires aux objectifs de sa mission et de son indépendance.

- la Direction de l'audit interne Groupe, située au niveau de PPR et rattachée au Secrétariat général, coordonne, harmonise et optimise les méthodes et outils de travail des auditeurs internes des Branches. Elle apporte en outre ses services aux Branches (veille réglementaire, expertise, ressources éventuelles, etc.).

De plus, cette Direction mène des missions d'audit transversales et opérationnelles selon les thèmes identifiés par PPR, les organes sociaux ou les Branches. En 2006, l'audit interne Groupe a ainsi poursuivi et finalisé un audit sur les procédures de valorisation et dépréciation des stocks et réalisé une mission sur la sécurité des systèmes d'information.

Enfin, la Direction de l'audit interne Groupe assure l'administration centrale et la consolidation de l'analyse du contrôle interne en application de la loi de sécurité financière, développées dans le paragraphe intitulé « La description de la démarche d'analyse du contrôle interne ».

- les Directions d'audit interne, situées au niveau de chacune des Branches du Groupe, rattachées à la Direction générale de la Branche, vérifient les procédures de contrôle mises en place par les autres Directions et mènent des audits opérationnels et financiers dans le périmètre des sociétés de la Branche. Au cours de l'année 2006, l'ensemble des services d'audit interne ont réalisé plus de deux cents missions d'audit. Faisant suite au diagnostic sur la fraude réalisé en 2005, chacune des branches a souhaité réaffirmer son souhait de lutter activement contre la fraude en adressant une lettre de sensibilisation à l'ensemble de ses managers.

Les principales problématiques identifiées par les Directions d'audit interne Branches et Groupe en 2006 ont été portées à la connaissance des Comités d'audit de chacune des Branches et de PPR. Les Comités d'audit ont ainsi pu prendre connaissance des problématiques relevées et des plans d'actions mis en place par les entités concernées.

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 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, l'effectif d'audit interne dans le Groupe PPR se compose de 36 collaborateurs. Leur mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle ils se réfèrent. De manière générale, la Charte d'audit précise que :

- à l'issue de chaque mission, les constats et 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 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.

La description de la démarche d'analyse du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne mises en place par les dirigeants du Groupe PPR dans le cadre normal de leurs fonctions, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

Dans ce cadre, le Groupe PPR a poursuivi l'analyse des procédures de contrôle interne de ses activités initiées depuis 2003 en vue d'aboutir, à terme, à en apprécier l'adéquation et l'efficacité.

Les enjeux majeurs de cette démarche sont, d'une part, d'améliorer 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.

L'approche adoptée repose sur les principes suivants :

- ♦ depuis 2003, une autoévaluation, au moyen de questionnaires, est menée chaque année auprès d'opérationnels clés dans chacune des Branches, suivant la segmentation en 13 processus clés :
 - Pilotage et développement,
 - Gouvernement d'entreprise et gestion des risques,
 - Relations extérieures,
 - Offre, stratégie marketing et communication,
 - Front de vente et administration des ventes,
 - Sourcing,
 - Logistique et flux de marchandises,
 - Production,
 - Technologies et systèmes d'information,
 - Ressources humaines,
 - Finance, comptabilité et gestion,
 - Gestion et protection des actifs,
 - Gestion légale et réglementaire ;

- ♦ ces questionnaires :

- servent d'indication complémentaire pour ces responsables dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge,
 - permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques,
 - permettent de lancer des plans d'action d'amélioration, le cas échéant ;
- ♦ jusqu'à 2005, l'autoévaluation était réalisée sur les 13 processus précités. Afin de mieux appréhender et couvrir les risques afférents à ces processus, il a été décidé, en 2006, de concentrer les travaux sur au moins 4 processus par an, cela par roulement durant 3 ans. Le questionnaire relatif au processus Finance, comptabilité et gestion est quant à lui diffusé et administré chaque année. Ainsi, en 2006, le Groupe PPR a couvert les 4 processus suivants :
 - front de vente et administration des ventes,
 - logistique et flux de marchandises,
 - offre, stratégie marketing et communication,
 - finance, comptabilité et gestion.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de PPR.

En 2006, les risques identifiés sur ces 4 processus, au travers des questionnaires d'autoévaluation, ont été portés à la connaissance des Comités d'audit de chacune des Branches sous forme de cartographies des risques. Celles-ci ont permis de leur restituer les principaux risques, internes et externes, d'en mesurer l'impact et la probabilité de survenance. Le Comité d'audit de PPR a ainsi pris connaissance des plans d'actions mis en place par les entités concernées afin de prévenir les risques, limiter leur survenance et leur impact.

Enfin, et pour compléter cette démarche d'autoévaluation, l'audit interne Groupe effectue depuis 2004 une revue de la documentation et des contrôles-clés de certains processus. Dans ce cadre, les processus Finances, comptabilité et gestion ainsi que Systèmes d'information ont fait l'objet d'une revue en 2006. Une synthèse de ces travaux a été restituée au niveau de la Direction générale ainsi qu'aux Comités d'audit de chaque Branche. Une synthèse pour l'ensemble du Groupe a été présentée au Comité d'audit de PPR.

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 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 des orientations stratégiques 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'exercice et définitivement entériné au premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- le reporting du Groupe, qui assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des Branches 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 Branches avec les règles Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des Branches, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente.

La Direction générale de PPR, les Présidents et les Secrétaires généraux des Branches du Groupe se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de l'activité des Branches, sur la base d'éléments financiers et opérationnels communiqués par chaque Branche 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 Branches en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation des Branches par leurs Commissaires aux comptes et par les directeurs financiers ou les responsables comptables des Branches qui s'engagent alors sur la fiabilité de leur contenu. En amont de chaque consolidation, le contrôle financier de PPR adresse aux Branches 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 Branches. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les Branches sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier 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 deux auditeurs statutaires : Deloitte et KPMG.

Les principaux points couverts par les auditeurs sont les suivants :

- identification des zones de risques 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 Branches et de PPR ;
- application des normes comptables définies par PPR pour l'ensemble de ses Branches ;
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacune des Branches consolidées en vue de la certification des comptes consolidés de PPR, comprenant les observations éventuelles en matière de contrôle interne ;
- présentation d'une synthèse générale pour le Groupe PPR présentée au management et au Comité d'audit de PPR ;
- préparation des rapports de commissariat aux comptes à l'attention des actionnaires de PPR. Ces rapports figurent dans le document de référence.

Le Président du Conseil d'administration

OBSERVATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Mesdames, Messieurs,

Votre Conseil s'est tenu régulièrement informé de la marche des affaires et de l'activité de votre Société et de son Groupe dans le respect des dispositions légales et statutaires. Il a procédé, dans le cadre de sa mission, aux vérifications et contrôles qu'il a estimés nécessaires.

Votre Conseil a arrêté les comptes de l'exercice 2006 que lui a présentés la Direction générale et il a établi son rapport sur l'activité de la Société et de son Groupe au cours de cet exercice. Il a pris connaissance des conclusions du Comité d'audit qui a particulièrement examiné le périmètre des sociétés consolidées, les procédures de contrôle en vigueur et les risques et engagements hors bilan significatifs.

Votre Conseil a également pris connaissance des conditions d'application de la convention, autorisée entre le Groupe et sa maison mère Artémis. Il a examiné le contenu des diverses prestations effectuées et l'intérêt qu'elles pouvaient représenter pour le Groupe, ainsi que le montant des rémunérations versées en 2006 au titre de cette convention qu'il a approuvée.

Il vous est proposé notamment d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2006 ainsi que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Il vous est également proposé d'autoriser l'acquisition d'actions de votre Société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat d'actions.

Il vous est demandé de consentir des autorisations d'émission de valeurs mobilières avec et sans droit préférentiel de souscription, dont une autorisation en faveur d'établissements de crédit ou de sociétés régies par le Code des assurances, pour le cas où votre Société aurait à mener des opérations financières complexes d'optimisation de la structure de son bilan.

Enfin, nous vous proposons une légère modification des statuts sociaux pour les mettre en harmonie avec les nouvelles dispositions réglementaires en matière d'enregistrement des titres préalable aux assemblées générales.

Nous tenons à remercier les membres du personnel pour le travail réalisé au long de cette année.

Nous vous proposons d'approuver les comptes de l'exercice 2006, le projet d'affectation du résultat ainsi que l'ensemble des différentes résolutions qui vous sont présentées.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE EN 2006

(en milliers d'euros)	KPMG audit				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 771,8	3 258,1	90 %	89 %	3 123,1	3 645,0 ⁽¹⁾	62 %	80 %
Émetteur	290,7	268,0	7 %	7 %	290,7	314,0	6 %	7 %
Filiales intégrées globalement	3 481,1	2 990,1	83 %	82 %	2 832,4	3 331,0	56 %	73 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	207,6	281,9	5 %	8 %	1 116,8	175,0	22 %	4 %
Émetteur	40,0	109,8	1 %	3 %	84,9	49,0	2 %	1 %
Filiales intégrées globalement	167,6	172,1	4 %	5 %	1 031,9	126,0	20 %	3 %
Sous-total	3 979,4	3 540,0	95 %	97 %	4 239,9	3 820,0	84 %	84 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social ⁽²⁾	229,1	112,3	5 %	3 %	775,0	725,0	15 %	16 %
Autres	1,1	-	-	-	60,1	-	1 %	-
Sous-total	230,2	112,3	5 %	3 %	835,1	725,0	16 %	16 %
TOTAL	4 209,6	3 652,3	100 %	100 %	5 075,0	4 545,0	100 %	100 %

(1) Comprend les honoraires de Printemps et d'Orcanta cédés en 2006.

(2) Concerne principalement des filiales étrangères.



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 S.A., 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 2006)

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société PPR S.A. 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 2006.

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 de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 12 mars 2007

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

Résolutions soumises à l'Assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 14 mai 2007

À titre ordinaire

PREMIERE RESOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2006

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance :

- ♦ du rapport du président du Conseil d'administration relatif aux travaux du conseil et aux procédures de contrôle interne ;

- ♦ du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'exercice 2006 ;
- ♦ du rapport des Commissaires aux comptes sur l'exécution de leur mission au cours de cet exercice ;

approuve les comptes sociaux de l'exercice 2006 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

DEUXIEME RESOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2006

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance :

- ♦ du rapport du Conseil d'administration sur l'exercice 2006 ;

- ♦ du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice 2006 ;

approuve les comptes consolidés de l'exercice 2006 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIEME RESOLUTION

Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations et les conventions

visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte de la poursuite des conventions autorisées par le Conseil d'administration dont ce rapport fait état.



QUATRIEME RESOLUTION

Affectation du résultat et mise en distribution du dividende

L'Assemblée générale, après approbation des comptes annuels qui lui ont été présentés, se traduisant :

par un bénéfice net de 840 673 126,63 €

qui, augmenté du report bénéficiaire antérieur

de 862 520 557,56 €

fait apparaître un solde bénéficiaire distribuable

de 1 703 193 684,19 €

décide l'affectation suivante:

- à la réserve légale 2 381 118,00 €

- à titre de dividende 385 161 822,00 €

- au report à nouveau 1 315 650 744,19 €

Total égal 1 703 193 684,19 €

L'Assemblée générale décide de mettre en distribution à compter du 1^{er} juin 2007, une somme nette de **3,00 €** par action ouvrant droit au dividende. Il sera mis en paiement en espèces à compter de cette date. 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 à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

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	Éligible à l'abattement fiscal de
2006	2,72 €	40 %
2005	2,52 €	50 %

Année de mise en distribution	Dividende net	Avoir fiscal À 50 %	Revenu global
2004	2,40 €	1,20 €	3,60 €

CINQUIEME RESOLUTION

Ratification de la cooptation d'un administrateur

L'Assemblée, ratifie la cooptation de M. Jean-Philippe Thierry en qualité d'administrateur pour une durée qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2008.

SIXIEME RESOLUTION

Autorisation d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du descriptif du programme de rachat déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, en conformité avec les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder ou faire 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 à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée générale, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2006, 12 838 727 actions, étant précisé que le pourcentage de rachat maximum d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport est limité à 5 % du capital social conformément aux dispositions légales.

Les acquisitions, cessions ou transferts d'actions pourront être effectuées par tous moyens, y compris par l'utilisation de tous produits dérivés ou sous forme de blocs de titres, sur le marché ou de gré à gré, à tout moment, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'échange, en vue :

- d'assurer la liquidité ou animer le marché secondaire de l'action 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 ; ou
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour la couverture des plans d'options d'achat, plans d'attribution gratuite d'actions, attribution d'actions au titre de la participation aux fruits de l'entreprise et de la mise en œuvre de plans d'épargne d'entreprise consentis en faveur des salariés et des mandataires sociaux du

Groupe et leur céder ou attribuer des actions dans le cadre des dispositions légales ; ou

- de permettre la réalisation d'investissements ou de financements par la remise d'actions dans le cadre, soit d'opérations de croissance externe de fusion, scission et apport, soit d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de procéder à l'annulation des actions acquises, en conformité de l'autorisation conférée par la présente Assemblée dans la septième résolution.

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.

Le prix maximum d'achat est fixé à 175 € par action (ou la contrevaletur de ce montant à la même date en toute autre monnaie). 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 du programme est ainsi fixé à 2 247 212 975 €.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, 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 prive d'effet pour sa partie non utilisée l'autorisation conférée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 23 mai 2006, est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.



À titre extraordinaire

SEPTIEME RESOLUTION

Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration à procéder, dans les conditions définies par les dispositions du Code de commerce, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois, à la réduction du capital social, qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale, par annulation des actions que la Société détient ou pourrait détenir par suite d'achats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration pour réaliser ces opérations dans les limites et aux époques qu'il déterminera, en fixer les modalités et conditions, procéder aux imputations nécessaires sur tous postes de réserves, bénéfices ou de primes, en constater la réalisation, procéder à la modification corrélative des statuts et généralement prendre toutes décisions et effectuer toutes formalités.

Cette autorisation, qui prive d'effet 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 vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

HUITIEME RESOLUTION

Délégation à donner en vue de l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme à des titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-91 et L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée, sa compétence pour décider et réaliser l'émission, en une ou plusieurs fois, avec maintien du droit préférentiel de souscription, tant en France qu'à l'étranger et/ou sur le marché international, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, y compris de bons de souscription et/ou d'acquisition émis de manière autonome, à titre gratuit ou onéreux, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, par souscription en numéraire ou par compensation de créances, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute

autre manière, à des actions, existantes ou nouvelles, de la Société et/ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou, conformément à l'article L. 228-91 du Code de commerce, de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

L'Assemblée générale décide que sont expressément exclues de cette délégation les émissions d'actions de préférence et de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

2. décide que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à deux cents millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant, auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
le montant nominal maximal des augmentations de capital décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé par la treizième résolution ;
3. décide, en outre, que le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à six milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant ;



le montant nominal maximal des émissions de titres de créance décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé par la treizième résolution ;

4. En cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible,
- dit que, conformément à la loi, le Conseil d'administration aura la faculté d'instituer au profit des actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande,
- décide que le Conseil d'administration pourra décider le cas échéant d'augmenter le nombre de titres émis dans la limite d'une fraction de l'émission initiale conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce et de l'article 155-4 du décret 67-236 du 23 mars 1967,
- prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

5. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment :

- de déterminer les conditions d'augmentation de capital et/ou de la ou des émissions,
- de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la nature, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non,
- en cas d'émission de titres de créance, de décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), de fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans

lesquelles ces titres pourraient donner droit à des actions de la Société,

- de déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ou à émettre,
 - d'arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, ainsi que le montant de la prime dont pourra, le cas échéant, être assortie l'émission,
 - de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre,
 - le cas échéant de fixer les modalités selon lesquelles la Société aura la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre,
 - de prévoir la faculté de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution, de souscription et/ou d'acquisition d'actions attachés aux valeurs mobilières ou à des options de souscription émises, pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois,
 - de procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
 - d'user, si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, dans l'ordre qu'il estimera opportun, d'une ou plusieurs des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois quarts de l'émission décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits,
 - d'une manière générale, de passer toute convention, de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission et de modifier corrélativement les statuts ;
6. décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 19 mai 2005.



NEUVIEME RESOLUTION

Délégation à donner en vue d'émettre ou d'autoriser l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi et dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée, sa compétence pour décider et réaliser l'émission par la Société, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger et/ou sur le marché international, par voie d'appel public à l'épargne, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, y compris de bons de souscription et/ou d'acquisition émis de manière autonome, à titre gratuit ou onéreux, soit en euros, soit en monnaies étrangères, ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, par souscription en espèces ou par compensation de créances, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions de la Société et/ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou, conformément à l'article L. 228-91 du Code de commerce, de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

dit que, conformément à l'article L. 225-148 du Code de commerce, les actions nouvelles pourront être émises à l'effet de rémunérer des titres apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'une offre publique mixte réalisée en France ou à l'étranger, en application des règles locales, sur des actions d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'un Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen ou membre de l'Organisation de coopération et de développement économique ;

décide que sont expressément exclues de cette délégation les émissions d'actions de préférence et de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

2. décide que le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à deux cents millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;

dit que le montant nominal maximal des augmentations de capital décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé par la treizième résolution ;

3. décide, en outre, que le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à six milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant ;

dit que le montant nominal maximum des émissions de titres de créance décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé dans par la treizième résolution ;

4. décide, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Conseil d'administration pourra prévoir que l'augmentation de capital comporte un délai de priorité total ou partiel de souscription en faveur des actionnaires sans que celui-ci puisse donner lieu à la création de droits négociables ;

5. décide que, si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;

6. décide que le Conseil d'administration pourra décider le cas échéant d'augmenter le nombre de titres émis dans la limite d'une fraction de l'émission initiale conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce et de l'article 155-4 du décret 67-236 du 23 mars 1967 ;

7. constate que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit (y compris en cas d'émission d'actions afférentes à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société qui seraient émises, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, par une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital) ;

8. décide que, lorsque les valeurs mobilières à émettre de manière immédiate ou différée sont assimilables à des titres de capital de la Société, le prix d'émission doit être déterminé conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 1^{er} premier alinéa du Code de commerce et de l'article 155-5 du décret 67-236 du 23 mars 1967 ;

9. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- déterminer les conditions de la ou des émissions,

- déterminer, en cas de délai de priorité, les conditions de souscription des valeurs mobilières à titre réductible et éventuellement à titre irréductible,
- déterminer les dates et modalités de la ou des émissions ainsi que la nature, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non (et, le cas échéant leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), à durée déterminée ou non,
- arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre,
- déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ou à émettre,
- fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et, le cas échéant les conditions de leur achat ou de leur échange en bourse, suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution, de souscription et/ou d'acquisition d'actions attachés aux valeurs mobilières émises pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois,
- en cas d'émission de titres à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'une offre publique mixte, fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, constater le nombre de titres apportés à l'échange, déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance des actions nouvelles ou, le cas échéant, des titres donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du

capital de la Société, fixer les conditions d'émission, inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale,

- procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
- prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, effectuer toutes formalités utiles et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;

dit que, en cas d'émission de titres d'emprunt, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, notamment, pour décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société et d'une manière générale l'ensemble de leurs modalités ;

10. décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 19 mai 2005.

DIXIEME RESOLUTION

Délégation à donner en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et statuant conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi et dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée, la compétence, pour augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes d'émission, suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions ou de l'élévation du nominal des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités.

Le Conseil d'administration pourra décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants

seront vendus, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier de titres attribués.

Le montant d'augmentation de capital susceptible d'être réalisée dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder le montant global des sommes pouvant être incorporées et plus généralement ne pourra être supérieur au plafond global fixé par la treizième résolution.

L'Assemblée générale confère au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, et généralement pour prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital.

L'Assemblée générale décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 19 mai 2005.



ONZIEME RESOLUTION

Délégation à l'effet de fixer le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital selon certaines modalités, dans la limite de 10 % du capital par an, dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission - sans droit préférentiel de souscription - d'actions

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-2 et du deuxième alinéa de l'article L. 225-136 1° du Code de commerce,

délègue sa compétence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, aux fins de fixer pour les émissions décidées en application de la neuvième résolution et dans la limite de 10 % du capital social par an, le prix d'émission selon les modalités suivantes : la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente autorisation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, devra être au moins égale à 90 % de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation des modalités de l'émission.

DOUZIEME RESOLUTION

Autorisation de procéder à l'augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société réservés à une catégorie de bénéficiaires

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 du Code de commerce, notamment de son alinéa 2 :

1. délègue au Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, d'un montant nominal maximal de cinquante millions d'euros, étant précisé que ce plafond s'imputera sur le montant nominal total d'augmentation de capital fixé par la treizième résolution soumise à la présente Assemblée générale,
 - a) par l'émission d'actions nouvelles, assorties ou non de bons de souscription d'actions, à souscrire en espèces ou par compensation de créances, avec ou sans prime d'émission,
 - b) par l'émission de valeurs mobilières autres que des actions, donnant droit, directement ou indirectement, par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à l'attribution d'actions, à tout moment ou à dates fixes,
 - c) par l'émission de bons de souscription d'actions à souscrire en espèces ou attribués gratuitement, étant précisé que ces bons pourront être émis seuls ou attachés à des valeurs mobilières visées au b) ci-dessus émises simultanément,
 - d) ou par mise en œuvre simultanée de plusieurs de ces procédés ;

dit que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société susceptibles d'être émises en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à un milliard deux cent cinquante millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en monnaies étrangères ou toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies. Ce plafond s'imputera sur le montant nominal total des bons et/ou des valeurs mobilières fixé par la treizième résolution soumise à la présente Assemblée générale ;

2. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières faisant l'objet de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire à une catégorie de bénéficiaires constituée d'établissements de crédit et/ou de sociétés régies par le Code des assurances ou son équivalent à l'étranger, dans le cadre d'opérations financières complexes d'optimisation de la structure bilancielle de la Société ;
3. constate que la présente délégation emporte, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit et décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons ;
4. décide que le Conseil d'administration fixera la liste précise des bénéficiaires au sein de la catégorie des bénéficiaires mentionnée précédemment au profit de laquelle le droit préférentiel de souscription a été supprimé et arrêtera les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que les modalités de libération des titres émis ; notamment, il déterminera le nombre de titres à émettre au profit de chaque bénéficiaire et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport complémentaire, le prix de souscription desdits titres, leur date de jouissance, étant précisé que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des

actions émises dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, le cas échéant, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale à la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société des trois jours de bourse précédant l'émission, cette moyenne pouvant le cas échéant être corrigée pour tenir compte des différences de date de jouissance et être éventuellement diminuée d'une décote maximum de 5 % ;

5. décide que le Conseil d'administration disposera, conformément à la loi, de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour :

- a) mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour procéder aux émissions susvisées conduisant à l'augmentation de capital, en constater la réalisation, procéder à la modification corrélative des statuts et établir le rapport complémentaire prévu par la loi, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces émissions,
- b) suspendre l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières émises pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, si cela s'avérait nécessaire à la réalisation de ces émissions,

- c) prendre toutes mesures et faire procéder, le cas échéant, à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations sur un marché réglementé des titres émis, imputer les frais d'émission des titres sur le montant des primes afférentes aux augmentations de capital et prélever sur ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du montant du capital résultant de ces augmentations,
- d) en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution d'actions, notamment décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et leur devise, leur durée, le cas échéant, indéterminée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions, acheter en bourse ou de gré à gré ces valeurs mobilières, en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales en vigueur.

La présente délégation est conférée au Conseil d'administration pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

TREIZIEME RESOLUTION

Limitation globale du montant des émissions effectuées en vertu des huitième, neuvième, dixième, onzième et douzième résolutions

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, et comme conséquence de l'adoption des huitième, neuvième, dixième, onzième et douzième résolutions, décide :

- de fixer à six milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal

maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées ; et

- de fixer à deux cents millions d'euros ou de sa contre-valeur le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées ou qui pourront en résulter, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la loi.

QUATORZIEME RESOLUTION

Autorisation d'augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article

L. 225-147 du Code de commerce délègue au Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, lequel plafond s'impute sur le plafond de la treizième résolution de la présente Assemblée, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les conditions



d'apport dans le cadre d'une offre publique d'échange définies par l'article L. 225-148 dudit Code ne sont pas applicables.

Le Conseil d'administration devra statuer sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, en conformité des dispositions de l'article L. 225-147 dudit Code.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration pour approuver ou éventuellement réduire l'évaluation des apports en nature, en constater la réalisation, procéder à l'augmentation du capital social et modifier les statuts en conséquence.

Cette autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

QUINZIEME RESOLUTION

Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, établis conformément à la loi, autorise le Conseil d'administration, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-185 et L. 225-209 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 dudit Code, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de son capital, ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions existantes de la Société.

Les options de souscription et les options d'achat consenties en vertu de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre total supérieur à 2 500 000 actions et devront être exercées dans un délai maximal de dix ans à compter de leur attribution.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, notamment déterminer les sociétés, les membres du personnel et les mandataires sociaux concernés, ainsi que le nombre des actions pouvant être souscrites ou achetées par chacun d'eux. Ces conditions pourront comporter des clauses d'interdiction de levée des options pendant une ou plusieurs périodes, ainsi que des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions sans que le délai imposé pour la conservation des titres puisse excéder trois ans à compter de la levée d'option.

Le prix à payer lors de la levée d'option de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Conseil d'administration, sans que ce prix puisse être inférieur à la limite alors en vigueur visée à l'article L. 225-177 du Code susvisé. Dans le cas d'option d'achat, ce prix ne pourra pas, non plus, être inférieur à la limite alors en vigueur visée à l'article

L. 225-179 dudit Code. Toutefois, si pendant la période durant laquelle les options consenties pourront être exercées, la Société réalise l'une des opérations financières ou sur titres prévues par l'article L. 225-181 dudit Code, le Conseil d'administration procédera, dans les conditions prévues par la réglementation pour tenir compte de l'incidence de cette opération, à un ajustement du nombre et du prix des actions comprises dans les options consenties aux bénéficiaires des options.

L'Assemblée générale donne au Conseil d'administration tous pouvoirs pour acheter les actions de la Société nécessaires aux options d'achat dans le cadre de l'article L. 225-208 ou utiliser les actions acquises dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code susvisé.

La présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription. L'augmentation du capital social résultant des levées d'options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de levée d'option accompagnée des bulletins de souscription et des versements de libération qui pourront être effectués en numéraire ou par compensation avec des créances sur la Société. Le Conseil d'administration, ou son Président sur délégation, constatera s'il y a lieu, dans les conditions légales, le nombre et le montant des actions émises à la suite des levées d'options de souscription et apportera les modifications nécessaires aux clauses des statuts relatives au montant du capital social et au nombre des actions qui le représentent.

Enfin, le Conseil d'administration disposera de tous les pouvoirs nécessaires pour fixer les dates de levée des options, en suspendre temporairement l'exercice en cas d'opérations financières et arrêter toutes autres modalités de ces opérations.

Cette autorisation, qui prive d'effet pour sa partie non utilisée l'autorisation ayant le même objet conférée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 19 mai 2005, est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée.

SEIZIEME RESOLUTION

Autorisation d'attribution gratuite d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux mandataires sociaux des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la Société, existantes ou à émettre ;
- décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 0,5 % du capital social au moment de l'attribution, ce pourcentage étant calculé compte tenu desdites actions attribuées et/ou émises.

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, alternativement ou cumulativement, dans la limite fixée à l'alinéa précédent :

- à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues aux articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce ; et/ou
- à l'attribution d'actions à émettre par voie d'augmentation de capital ; dans ce cas, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à augmenter le capital social du montant nominal maximal correspondant au nombre d'actions définitivement attribuées, et prend acte de ce que, conformément à la loi, l'attribution des actions aux bénéficiaires désignés par le Conseil d'administration emporte, au profit desdits bénéficiaires, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les actions à émettre et sur les réserves correspondantes.

L'Assemblée générale décide :

A) au titre de l'attribution gratuite d'actions au profit des bénéficiaires résidant fiscalement en France :

- de fixer à deux années, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée minimale de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce ;
- de fixer à deux années, à compter de leur attribution définitive, la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires. Toutefois, les actions seront librement cessibles

en cas de décès du bénéficiaire, ainsi qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;

B) au titre de l'attribution gratuite d'actions au profit de bénéficiaires non résidents fiscaux en France au moment de leur attribution :

- de fixer à quatre ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée minimale de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce ;
- de supprimer la période de conservation des actions par leurs bénéficiaires, ces actions étant librement cessibles à compter de leur attribution définitive conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1, septième alinéa.

Toutefois, tant en ce qui concerne les attributions visées au paragraphe A qu'au paragraphe B ci-dessus, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; en outre, les actions seront attribuées avant le terme de cette période en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 10 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 10 % du capital social ;
- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns ;
- de fixer, le cas échéant, les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition, et toute autre condition financière ou de performance individuelle ou collective ;
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de durée de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
- de déterminer, le cas échéant, les modalités de détention des titres pendant la période de conservation ;
- de doter une réserve indisponible, affectée aux droits des attributaires, d'une somme égale au montant total de la valeur nominale des actions susceptibles d'être émises par



voie d'augmentation de capital, par prélèvements des sommes nécessaires sur toutes réserves, bénéfices ou primes dont la Société a la libre disposition ;

- ♦ de procéder aux prélèvements nécessaires sur cette réserve indisponible afin de libérer la valeur nominale des actions à émettre au profit de leurs bénéficiaires, et d'augmenter en conséquence le capital social du montant nominal des actions attribuées gratuitement ;
- ♦ en cas d'augmentation de capital, de modifier les statuts en conséquence, et de procéder à toutes formalités nécessaires ;
- ♦ en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de

commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, le cas échéant, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

Cette autorisation est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée.

DIX-SEPTIEME RESOLUTION

Autorisation d'augmenter le capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés adhérents à un plan d'épargne

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à procéder, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les conditions définies par la loi, notamment les articles L. 225-138-1 et L. 225-129-6 du Code de commerce et les articles L. 443-1 et suivants du Code du travail, à l'augmentation du capital social d'un montant nominal maximal de 4 800 000 €, par émission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 233-16 du Code de commerce, adhérents à un plan d'épargne institué à cet effet.

Le nombre total d'actions qui pourront être souscrites en application de la présente autorisation ne devra pas ainsi dépasser 1 200 000 actions.

L'Assemblée générale décide que la présente autorisation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre ou aux autres titres donnant accès au capital et aux titres auxquels ils donneront droit, au profit des salariés et anciens salariés susvisés auxquels ils sont réservés.

Le prix de souscription des actions sera fixé au minimum à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le Premier marché d'Euronext Paris SA aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture des souscriptions.

L'Assemblée générale décide par ailleurs que le Conseil d'administration pourra prévoir, en application de l'article L. 443-5 du Code du travail, l'attribution à titre gratuit d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires.

Chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les salariés et anciens salariés, individuellement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou de sociétés d'investissement à capital variable régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet notamment de :

- ♦ fixer le ou les prix de souscription des actions à émettre et leur date de jouissance ;
- ♦ déterminer les sociétés et les salariés et anciens salariés concernés ;
- ♦ déterminer les caractéristiques et modalités d'émission des titres donnant accès au capital ;
- ♦ décider si les actions pourront être souscrites directement par les salariés et anciens salariés adhérents à un plan d'épargne ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou de sociétés d'investissement à capital variable régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier ;
- ♦ arrêter les dates, délais et autres conditions et modalités des émissions à réaliser ;
- ♦ constater la réalisation de la ou des augmentations de capital ;
- ♦ procéder à toute imputation des frais des augmentations du capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes ;
- ♦ procéder à la modification corrélative des statuts, demander l'admission à la cotation des titres émis et généralement prendre toutes décisions, conclure tous accords et effectuer toutes formalités.

L'Assemblée générale décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 19 mai 2005.



DIX-HUITIEME RESOLUTION

Modification de l'article 20 des statuts afin de les mettre en conformité avec les nouvelles dispositions du décret du 11 décembre 2006 relatives à l'enregistrement comptable des titres avant les assemblées

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de mettre les statuts en harmonie avec les dispositions du décret n° 2006-1566 du 11 décembre 2006, et de modifier ainsi qu'il suit l'article 20 (« Assemblées d'actionnaires ») :

L'alinéa 3 dudit article est remplacé par les dispositions suivantes :

« 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 par l'enregistrement

comptable de ces titres à son nom dans les délais réglementaires, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. La justification de leur qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. 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 à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la société dans les conditions réglementaires 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 sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. »

DIX-NEUVIEME RESOLUTION

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'Assemblée générale, 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.



Rapport spécial des Commissaires aux comptes

sur les opérations sur le capital prévues aux résolutions n°7, 8, 9, 11, 12, 15, 16 et 17
(Assemblée générale mixte du 14 mai 2007)

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société PPR S.A. et en application des missions prévues par le Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les opérations suivantes sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Réduction du capital par annulation d'actions (7^e résolution)

En exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209, al. 7 du Code de commerce, en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences conduisant à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'achat par votre société, dans la limite de 10 % de son capital, de ses propres actions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce. Cette autorisation d'achat est proposée par ailleurs à l'approbation de votre Assemblée générale et serait donnée pour une période de dix-huit mois.

Votre Conseil d'administration vous demande de lui déléguer, pour une période de vingt-six mois, au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre société de ses propres actions, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions ainsi achetées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, étant rappelé que celle-ci sera réalisable dans la mesure où votre Assemblée aura approuvé la sixième résolution permettant l'opération d'achat, par votre société, de ses propres actions.

Délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider de l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription (8^e, 9^e et 11^e résolutions)

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L.225-135, L.225-136 et L.228-92, nous vous présentons notre rapport sur les projets d'émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières proposés dans les 8^e, 9^e et 11^e résolutions, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, avec la faculté de subdélégation, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échéant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions, existantes ou nouvelles, de la Société et/ou à des actions de toute société dont votre société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (8^e résolution),
 - émission, par voie d'appel public à l'épargne, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société et/ou de toute société dont votre société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription, étant précisé que les actions nouvelles pourront être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur titres répondant aux conditions fixées par l'article L 225-148 du Code de Commerce (9^e résolution) ;
- de l'autoriser, par la 11^e résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée à la 9^e résolution, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social.



Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en application des 8^e et 9^e résolutions ne pourra pas excéder deux cents millions d'euros, montant nominal auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions, dans la limite d'un plafond global de deux cents millions d'euros commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations et autorisations conférées par l'Assemblée générale dans les 8^e, 9^e, 10^e, 11^e et 12^e résolutions (conformément à la 13^e résolution).

Le nombre de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 8^e et 9^e résolutions pourra être augmenté dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce.

Le montant nominal des émissions de titres de créance pouvant être réalisées immédiatement ou à terme en application des 8^e et 9^e résolutions ne pourra excéder six milliards d'euros, dans la limite d'un plafond global de six milliards d'euros commun aux émissions de titres de créances susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations et autorisations conférées par l'Assemblée générale dans les 8^e, 9^e, 10^e, 11^e et 12^e résolutions (conformément à la 13^e résolution).

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles 154 et 155 du décret du 23 mars 1967. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France, qui requiert la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration au titre des 9^e et 11^e résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la 8^e résolution ou en cas d'émission de titres de capital à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de Commerce prévue à la 9^e résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans la 9^e résolution.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de la réalisation des émissions d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription et des émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance.

Délégation au Conseil d'administration du pouvoir à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société réservés à une catégorie de bénéficiaires (12^e résolution)

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce aux articles L.225-138 et L.228-92, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à des établissements de crédit et/ou des sociétés régies par le Code des assurances ou son équivalent à l'étranger, dans le cadre d'opérations financières complexes d'optimisation de la structure bilancielle de la Société, afin de faciliter le placement de ces émissions, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 18 mois, le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra pas excéder cinquante millions d'euros, étant précisé que ce plafond s'imputera sur le plafond global des augmentations de capital fixé à deux cents millions d'euros par la 13^e résolution.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société susceptibles d'être émises ne pourra excéder un milliard deux cent cinquante millions d'euros, étant précisé que ce plafond s'imputera sur le plafond global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances fixé à six milliards d'euros par la 13^e résolution.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles 154 et 155 du décret du 23 mars 1967. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.



Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions proposées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de ces émissions par votre Conseil d'administration.

Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel et des mandataires sociaux (15^e résolution)

En exécution de la mission prévue par l'article L. 225-177 du Code de commerce et par l'article 174-19 du décret du 23 mars 1967, nous avons établi le présent rapport sur l'ouverture d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat sont mentionnées dans le rapport du Conseil d'administration, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes, de nature à éclairer les actionnaires et qu'elles n'apparaissent pas manifestement inappropriées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées.

Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et/ou des mandataires sociaux (16^e résolution)

En exécution de la mission prévue par l'article L.225-197-1 du Code de commerce, nous avons établi le présent rapport sur le projet d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et/ou des mandataires sociaux de la société PPR S.A. et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

Votre Conseil d'administration vous propose de l'autoriser à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre. Il lui appartient d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

En l'absence de norme professionnelle applicable à cette opération issue de dispositions législatives des 30 décembre 2004 et 30 décembre 2006, nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires. Ces diligences ont consisté à vérifier notamment que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'attribution gratuite d'actions.

Emission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés adhérents à un Plan d'épargne (17^e résolution)

En exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants et L.228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'augmentation de capital, en une ou plusieurs fois, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'un montant nominal maximal de 4 800 000 €, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux salariés et anciens salariés adhérents à un Plan d'épargne, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation de capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L.225-129-6 du Code de commerce et L.443-5 du Code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles 154 et 155 du décret du 23 mars 1967. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation de capital sera réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de l'augmentation de capital par votre Conseil d'administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 12 mars 2007

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

7

Responsable du document de référence et responsables du contrôle des comptes

**RESPONSABLE DU DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE****304**Attestation du responsable du document de
référence

304

**RESPONSABLES DU CONTRÔLE
DES COMPTES****305**

Commissaires aux comptes titulaires

305

Commissaires aux comptes suppléants

305

**DOCUMENTS INCORPORÉS
PAR RÉFÉRENCE****306**

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 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 28 Mars 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

Date de début du premier mandat : AGO du 18 juin 1992

Durée et date d'expiration des mandats : du 25 mai 2004 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2009.

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 mai 1994

Durée et date d'expiration des mandats : 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

Date de début du premier mandat : AGO du 25 mai 2004

Durée et date d'expiration des mandats : du 25 mai 2004 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2009.

BEAS

7-9, Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de début du premier mandat : AGO du 19 mai 2005

Durée et date d'expiration des mandats : du 19 mai 2005 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2007.

Documents incorporés par référence

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 2005 : 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 2006 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, respectivement aux pages 8 et 9, 122 à 139, 148 à 242, 244 à 258, 243 et 264 à 267 ;
- 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.

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 rubrique 24 « Documents accessibles au public » du présent document de référence.

8

Table de concordance



**Table de concordance
avec les rubriques de l'annexe I
du règlement européen n°809/2004**



1. PERSONNES RESPONSABLES	304
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	305
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES « CHIFFRES-CLEFS »	8–9, 250
4. FACTEURS DE RISQUE	136–140, 201–207
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	6–7, 113–114, 159–160
5.2. Investissements	133–135, 164–166, 209–210
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	13–54
6.2. Principaux marchés	13–54
6.3. Événements exceptionnels	113–114, 159–160
6.4. Dépendance éventuelle	213
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	40
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire du Groupe	10–12
7.2. Liste des filiales de la Société	216–221, 236–238
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	128–129, 185, 209
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	85–87, 88–109
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	112–132
9.2. Résultat d'exploitation	112–128, 239–240
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	128–130, 144–145, 189–190
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de la Société	143, 209–210
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	130–131, 194–200
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 ⁽¹⁾
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	131, 199–200
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	N/A ⁽²⁾
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	113–114, 119–128, 132, 215
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A ⁽³⁾
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Organes d'administration, de direction et de surveillance	266–273
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance	271

(1) PPR n'est sujet à aucune restriction d'une telle sorte.

(2) Non significatif compte tenu de l'activité du Groupe.

(3) Le présent document de référence n'inclut aucune prévision de bénéfice.



15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération des mandataires sociaux	266–271, 273–274
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	266–271
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	240, 266–271
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	271
16.3. Informations sur le comité de l'audit et le comité des rémunérations de la Société	276–277
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	266
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	60, 167–168
17.2. Participations et stock-options	169–172, 242–247
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	241, 246
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	258–259
18.2. Existence de droits de vote différents	257
18.3. Contrôle de la Société	259
18.4. Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	258
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	213–214
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	141–221, 223–238
20.2. Informations financières pro forma	160–162
20.3. États financiers	141–145, 223–225
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	222, 251–254
20.5. Date des dernières informations financières	141–145, 222–225, 251–254
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A ⁽⁴⁾
20.7. Politique de distribution des dividendes	132, 240, 250, 256–257
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	138, 213
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	113–114, 159–160, 178–179
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	241–250, 257–258, 261–262
21.2. Acte constitutif et statuts	256–258
22. CONTRATS IMPORTANTS	N/A ⁽⁵⁾
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A ⁽⁶⁾
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	256, 263
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	216–221, 236–238

(4) Aucuns comptes trimestriels ou semestriels n'ont été publiés entre la clôture des comptes annuels et la publication du document de référence.

(5) Non significatif.

(6) Il n'y a pas lieu à la présentation de telles informations.



PPR
10 avenue Hoche – 75381 Paris Cedex 08 – Tél. : 01 45 64 61 00 – Fax : 01 45 64 60 00
ppr.com

Ce document a été imprimé sur un papier certifié à 100 % PEFC.

