

ÉDITION 2008

Document
de Référence
2007



Entreprendre, notre grande aventure

PPR



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers
le 22 avril 2008, conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Sommaire

1	PPR en 2007	3
2	Les activités du Groupe	11
3	La responsabilité sociale et environnementale de PPR	57
4	Éléments financiers	141
5	Éléments juridiques	297
6	Gouvernement d'entreprise	307
7	Assemblée générale mixte du 9 juin 2008	329
8	Responsable du document de référence et responsables du contrôle des comptes	337
9	Table de concordance et Index	341

1

PPR en 2007



HISTORIQUE	4
CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE	6
LE GROUPE PPR	8
Une forte culture entrepreneuriale	8
La combinaison efficiente de marchés complémentaires	8
Une stratégie de croissance, de diversification des risques et de génération de cash-flow	9
Une gestion opérationnelle décentralisée associée à la mutualisation des moyens et des savoir-faire	9
Organigramme du groupe PPR au 31 décembre 2007	10



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. En 2007, le Groupe saisit une nouvelle opportunité de croissance avec l'acquisition d'une participation de contrôle dans Puma, un leader mondial et une marque de référence dans le monde du Sportlifestyle.

Ainsi, PPR poursuit le développement de ses activités sur les marchés les plus porteurs, au travers de marques puissantes et reconnues.

- 1963** ♦ Création par François Pinault du groupe Pinault, spécialisé dans le négoce de bois.
- 1988** ♦ Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris de Pinault SA, société spécialisée dans le négoce, la distribution et la transformation du bois.
- 1990** ♦ Acquisition de CFAO spécialisé dans la distribution de matériel électrique (au travers de la CDME, devenue Rexel en 1993) et dans le négoce avec l'Afrique.
- 1991** ♦ Entrée dans la Distribution Grand Public avec la prise de contrôle de Conforama.
- 1992** ♦ Naissance du groupe Pinault-Printemps avec la prise de contrôle de Au Printemps SA détenant 54 % de La Redoute et de Finaref.
- 1994** ♦ Absorption de La Redoute par Pinault-Printemps, renommé Pinault-Printemps-Redoute.
♦ Prise de contrôle de la Fnac.
- 1995** ♦ Lancement du 1^{er} site Internet du Groupe, laredoute.fr.
- 1996** ♦ Acquisition par CFAO de SCOA, principal répartiteur pharmaceutique d'Afrique de l'Ouest au travers de sa filiale Eurapharma.
♦ Création d'Orcanta, chaîne de lingerie féminine.
♦ Lancement de fnac.com, site Internet de la Fnac.
- 1997** ♦ Prise de contrôle par Redcats, le pôle vente à distance de PPR, d'Ellos, leader en Scandinavie.
♦ Création de Fnac Junior, un concept de magasins pour les moins de 12 ans.
- 1998** ♦ Prise de contrôle de Guilbert, leader européen de la distribution de fournitures et de mobilier de bureau.
♦ Acquisition par Redcats de 49,9 % de Brylane, n° 4 de la vente à distance aux États-Unis.
♦ Création de Made in Sport, chaîne de magasins consacrée aux passionnés des événements sportifs.
- 1999** ♦ Achat du solde du capital de Brylane.
♦ Entrée dans le secteur du Luxe avec l'acquisition de 42 % de Gucci Group NV.
♦ Premières étapes de la construction d'un groupe de Luxe multimarque, avec les acquisitions par Gucci Group d'Yves Saint Laurent, d'YSL Beauté et de Sergio Rossi.
- 2000** ♦ Acquisition de Surcouf, distributeur spécialisé dans les produits de micro-informatique.
♦ Acquisition par Gucci Group de Boucheron.
♦ Lancement de Citadium, nouveau magasin de sport du Printemps.



- 2001**
- ◆ Acquisition par Gucci Group de Bottega Veneta et de Balenciaga et signature d'accords de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen.
 - ◆ Entrée de Conforama en Italie avec le rachat du groupe Emmezeta, un des leaders de l'équipement du foyer en Italie.
 - ◆ Renforcement de la participation de Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.
- 2002**
- ◆ Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 54,4 %.
 - ◆ Cession des activités de vente à distance de Guilbert à Staples Inc.
 - ◆ Vente d'une partie du pôle Crédit et Services Financiers en France et en Scandinavie à Crédit Agricole SA (61 % de Finaref) et à BNP Paribas (90 % de Facet).
- 2003**
- ◆ Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 %.
 - ◆ Cession de Pinault Bois et Matériaux au groupe britannique Wolseley.
 - ◆ Vente de l'activité « contract » de Guilbert au groupe américain Office Depot.
 - ◆ Cession complémentaire de 14,5 % de Finaref.
- 2004**
- ◆ Montée dans le capital de Gucci Group à hauteur de 99,4 % à l'issue de l'offre publique d'achat.
 - ◆ Cession de Rexel.
 - ◆ Cession de la participation résiduelle de 24,5 % de 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 de 51 % de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
 - ◆ 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.
- 2007**
- ◆ Cession de la participation résiduelle de 49 % de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
 - ◆ Cession de Kadéos au groupe Accor.
 - ◆ Acquisition d'une participation de contrôle dans Puma de 27,1 % puis montée dans le capital de Puma à hauteur de 62,1 % à l'issue de l'offre publique d'achat.
 - ◆ Acquisition par Redcats USA de United Retail Group.



Chiffres clés consolidés du Groupe

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	19 760,9	17 025,6	+ 16,1 %
Dont réalisé hors de France (en % du chiffre d'affaires)	58,8 %	54,4 %	+ 4,4 pts
Marge brute	8 790,0	7 471,5	+ 17,6 %
Résultat opérationnel courant	1 695,8	1 275,8	+ 32,9 %
Rentabilité opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	8,6 %	7,5 %	+1,1 pt
Résultat avant impôt	1 474,3	1 010,5	+ 45,9 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	1 058,2	703,3	+ 50,5 %
Cash flow libre opérationnel ⁽¹⁾	1 393,7	1 056,2	+ 32,0 %
Ratio d'endettement au 31 décembre (endettement financier net en % des capitaux propres de l'ensemble consolidé)	57,4 %	37,9 %	+ 19,5 pts

Données par actions (en euros)	2007	2006	Variation
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action	8,25	5,79	+ 42,5 %
Dividende par action	3,45 ⁽²⁾	3,00	+ 15,0 %

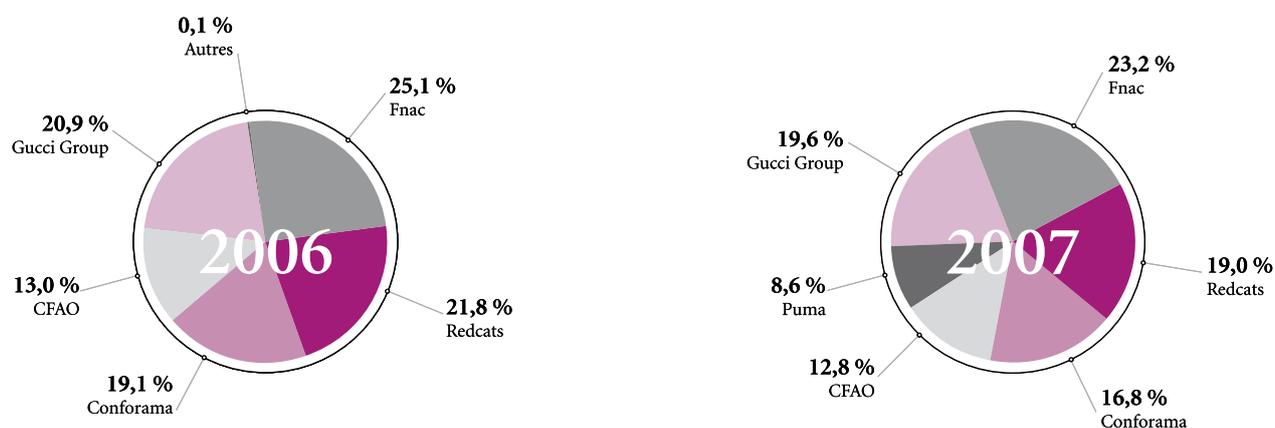
Hors éléments non courants, l'évolution des résultats nets part du Groupe des activités poursuivies s'établit comme suit :

	2007	2006	Variation
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	904,2	711,7	+ 27,0 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action (en euros)	7,05	5,86	+ 20,3 %

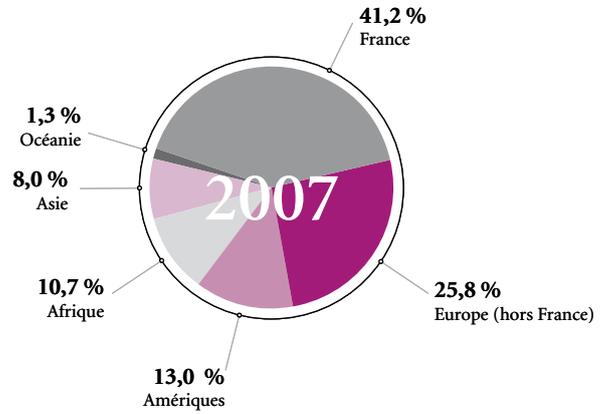
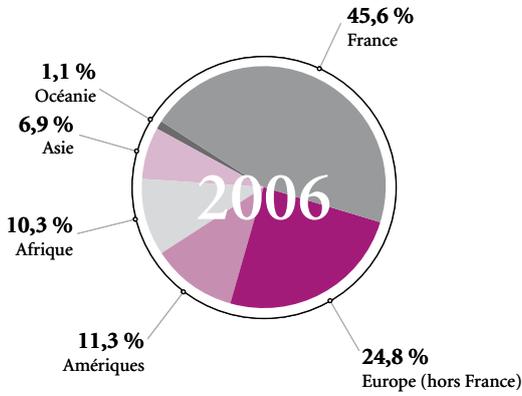
(1) Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles - acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 9 juin 2008.

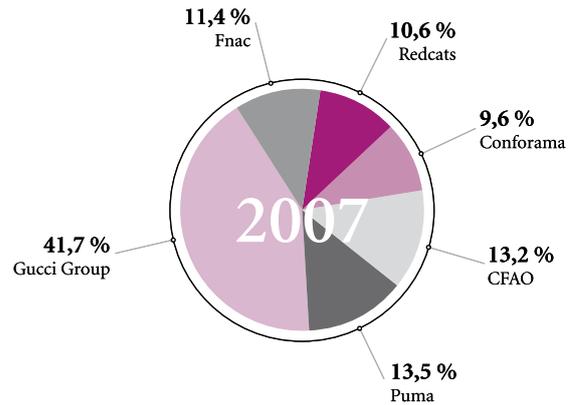
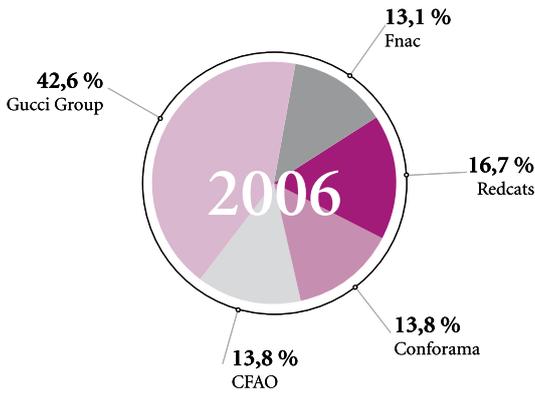
ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



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

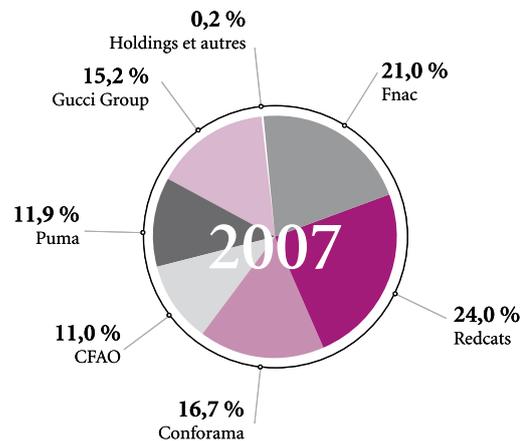
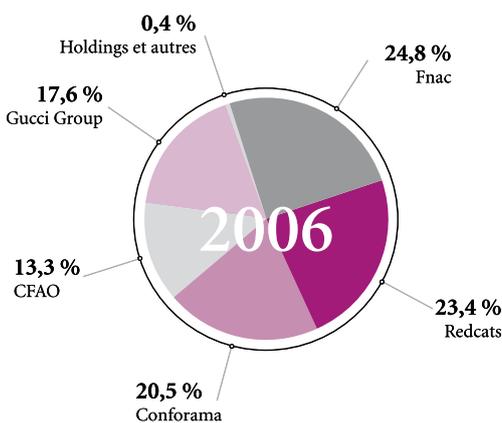


ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ¹



¹ Hors holdings et autres.

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS INSCRITS AU 31 DÉCEMBRE PAR ACTIVITÉ



Le groupe PPR

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

UNE FORTE CULTURE ENTREPRENEURIALE

L'esprit entrepreneurial est l'essence même de l'identité du groupe PPR, qui se retrouve dans sa signature « Entreprendre notre grande Aventure ».

Si le périmètre de PPR n'a eu de cesse d'évoluer depuis sa création en 1963, cette dynamique est guidée par une forte culture

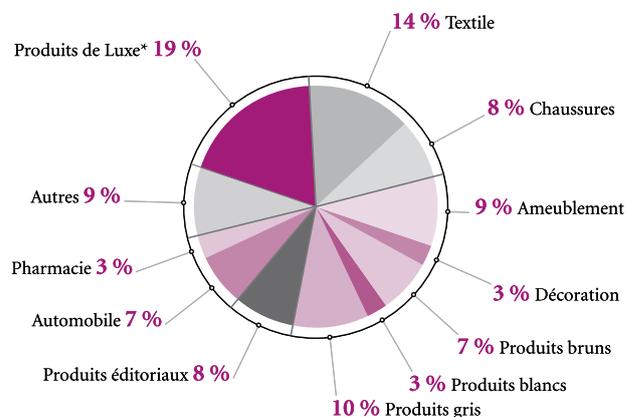
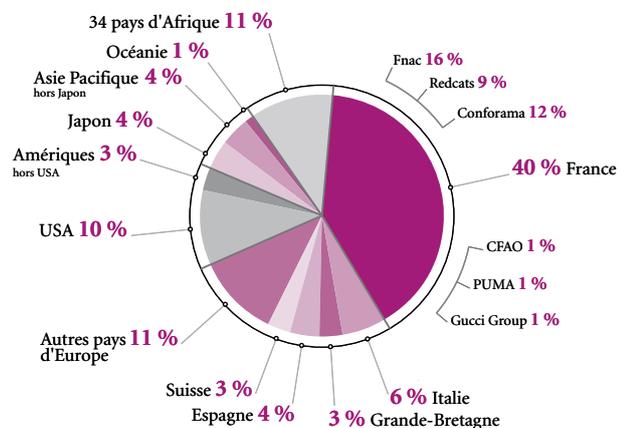
d'entrepreneurs. À chaque étape de sa construction, PPR agit avec audace et impose sa culture de la performance, développant chacun de ses métiers et leur offrant de fortes perspectives de croissance.

LA COMBINAISON EFFICIENTE DE MARCHÉS COMPLÉMENTAIRES

PPR est construit autour de 6 branches opérationnelles, Redcats, Fnac, Conforama, CFAO, Puma et Gucci Group. Ces entreprises animent des marques globales et puissantes, portées par des modèles de distribution différenciant et caractérisées par leur créativité et leur forte capacité d'innovation. Ensemble, elles permettent au Groupe d'occuper des positions de leader, à la fois sur les marchés exclusifs du Luxe et sur les marchés plus ouverts du Grand Public.

Avec ses marques prestigieuses, Gucci Group apporte à PPR une présence sur des marchés à fort pouvoir d'achat, en forte croissance et mondialisés. Les marques Grand Public, quant à elles, occupent des positions de premier rang sur des marchés de masse, qui leur procurent visibilité et volumes d'affaires conséquents et dont le principal gisement de croissance est l'internationalisation.

UNE RÉPARTITION ÉQUILIBRÉE DE SES ACTIVITÉS : répartition du chiffre d'affaires 2007 Pro Forma ¹



¹ Avec PUMA, consolidé depuis le 1^{er} janvier 2007 et hors activités abandonnées.

* dont maroquinerie, prêt-à-porter et chaussures.

UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE, DE DIVERSIFICATION DES RISQUES ET DE GÉNÉRATION DE CASH-FLOW

PPR se développe suivant une stratégie de croissance principalement organique, fortement génératrice de cash-flows, en s'appuyant sur la diversité de ses marques.

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 statut mondial leur offrent des niveaux de marges et des perspectives de croissance de tout premier plan.

Les marques Grand Public se distinguent, quant à elles, par 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. S'appuyant sur des positions de marché domestique ou régional historique qui leur assurent une génération stable de cash-flow, elles trouvent leur relais de croissance dans l'internationalisation de leur concept.

Ainsi, PPR atteint un équilibre spécifique en termes de marques, de produits, de formats de vente et d'implantations géographiques, qui lui confère son profil particulier, fait de croissance supérieure à la moyenne de ses marchés, de diversification des risques et de cash-flow soutenus.

UNE GESTION OPÉRATIONNELLE DÉCENTRALISÉE ASSOCIÉE À LA MUTUALISATION DES MOYENS ET DES SAVOIR-FAIRE

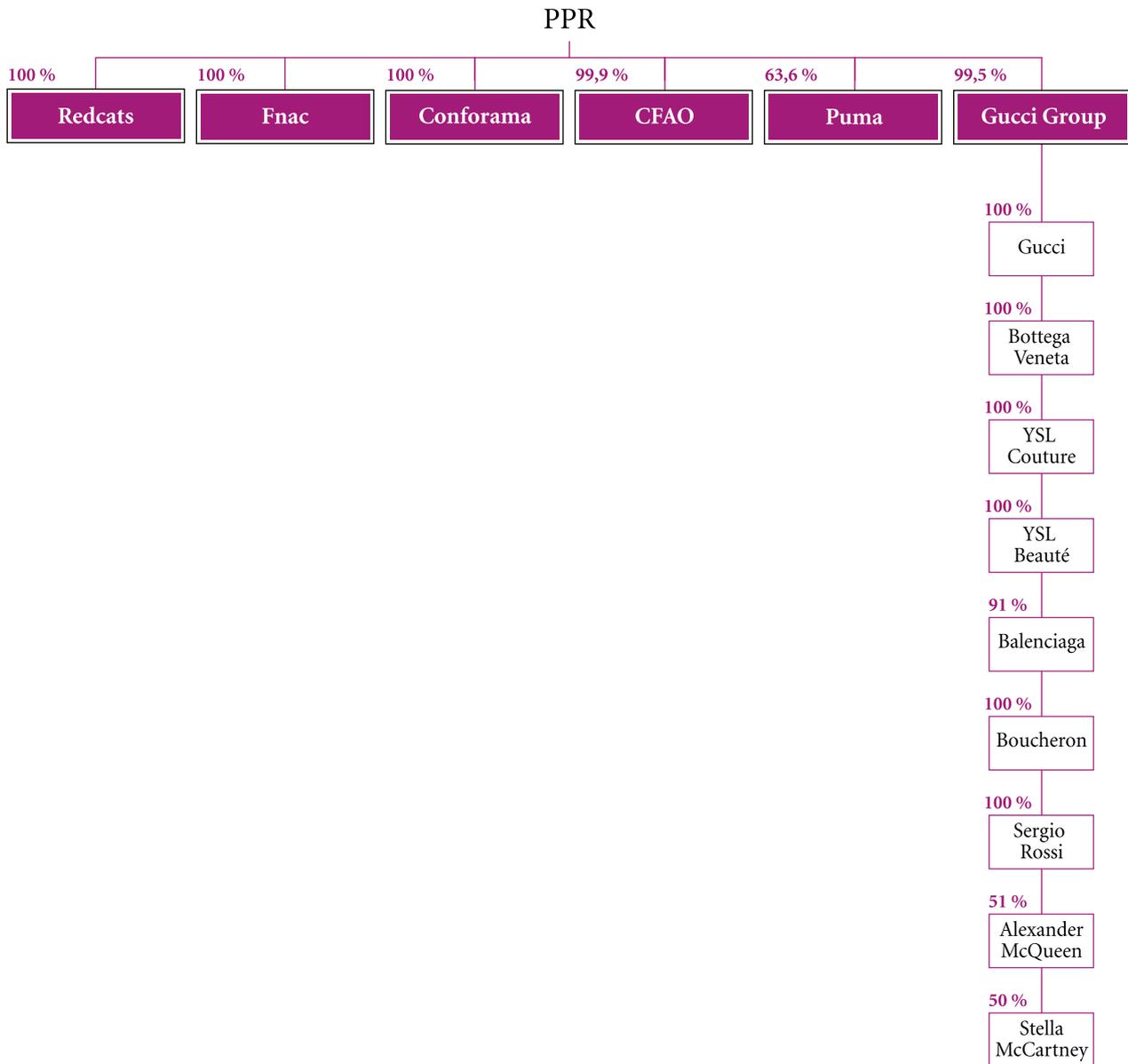
Le mode organisationnel de PPR privilégie de longue date la décentralisation opérationnelle et la proximité du terrain et du client. Il s'agit, dans un cadre défini, de conférer une large autonomie aux Présidents des différentes branches opérationnelles, afin de favoriser l'esprit d'entrepreneuriat et le sens de l'anticipation.

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 PPR AU 31 DÉCEMBRE 2007



2

Les activités du Groupe



LES ACTIVITÉS GRAND PUBLIC	12	LES ACTIVITÉS LUXE	38
FNAC	13	GUCCI GROUP	39
REDCATS GROUP	20	GUCCI	43
CONFORAMA	26	BOTTEGA VENETA	46
CFAO	30	YVES SAINT LAURENT	48
PUMA	34	YSL BEAUTÉ	50
		LES AUTRES MARQUES	52



Les activités Grand Public





- ♦ N° 1 de la distribution de produits culturels et technologiques en France, en Belgique, en Espagne et au Portugal
- ♦ Une présence dans huit pays : France, Belgique, Brésil, Espagne, Italie, Portugal, Grèce et Suisse
 - ♦ Fnac.com, leader des sites marchands en terme d'audience⁽¹⁾
 - ♦ Premier distributeur de micro-ordinateurs en France
 - ♦ 35 000 références en micro, photo, son, TV/vidéo, logiciels/jeux, bureautique/téléphonie
 - ♦ Premier libraire de France avec 550 000 références
 - ♦ Premier disquaire de France avec plus de 300 000 références
- ♦ 2 millions d'adhérents, 18 millions de clients par an et 150 millions de visiteurs magasins en France

4 583,5

M€ de chiffre d'affaires en 2007

199,0

M€ de résultat opérationnel courant en 2007

19 366

collaborateurs à fin 2007

130

magasins gérés en propre à fin 2007 (hors Fnac Éveil & Jeux) et 1 magasin en joint-venture en Grèce

CONCEPT COMMERCIAL

Depuis sa création en 1954, la Fnac défriche les tendances afin de proposer une offre culturelle complète et l'accès aux produits technologiques au plus grand nombre.

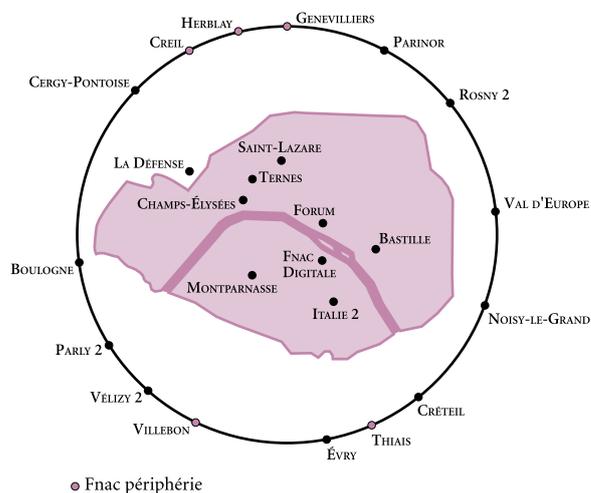
Donner à ses clients le plaisir de la découverte des cultures et des technologies : tel est le positionnement de l'enseigne. La singularité de l'offre de la Fnac consiste à mettre à disposition dans un magasin unique, un assortiment inégalé de livres, disques, DVD, jeux vidéo et produits techniques. 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 qui 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 131 magasins, dont 54 à l'international, sur une surface de vente de plus de 480 000 m². En France, ses 77 magasins reçoivent chaque année plus de 150 millions de visiteurs et servent 18 millions de clients.

(1) Source Médiamétrie (décembre 2007).



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 (550 000 livres référencés, 44 millions de pièces vendues) et le premier discaire (plus de 300 000 disques et de vidéos disponibles sur commande, 38 millions

de pièces vendues). Elle est également le premier vendeur de micro-ordinateurs (dont la croissance en volume est de 10 % en 2007 par rapport à 2006), d'appareils photo, de caméscopes, de baladeurs MP3, de PDA et de GPS.

PARTS DE MARCHÉ 2007 EN FRANCE⁽¹⁾

	Livre	Disque	Vidéo	Produits techniques*
2007	14,9 %	28,6 %	22,3 %	12,6 %
2006	14,5 %	27,2 %	21,3 %	12,4 %

Parts de marché sur 12 mois glissants à fin décembre 2007 (source GFK).

(1) Magasins + fnac.com.

* Hors logiciels et consoles.



STRATÉGIE

Une croissance forte et rentable

La croissance en France

2007 a été une année historique en terme d'ouverture de magasins, avec 7 nouveaux magasins contre 3 à 4 en moyenne les années précédentes. En 2007, la Fnac a ouvert un nouveau magasin à Aix en Provence et poursuivi son développement dans les zones périurbaines avec l'ouverture de 6 nouveaux magasins (Bayonne, Thiais, Herblay, Creil, Villebon, Gennevilliers). 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 de consommation. Ce format s'est révélé très performant et représente un relais de croissance organique important en France pour les années à venir.

Pour accompagner l'évolution de ses marchés et des comportements d'achats de ses clients, la Fnac travaille en permanence à l'amélioration de ses magasins. Dans ce cadre, le projet de réallocation des surfaces démarré en 2006 s'est poursuivi en 2007 afin d'adapter et rationaliser ses surfaces de vente. Cela s'est traduit par une densification des surfaces dédiées à l'audio-vidéo au bénéfice des produits techniques en général et de la TV-Vidéo en particulier. En parallèle, testé avec succès en 2006, le nouvel espace dédié aux spécialistes des jeux vidéo, localisé sur une zone de flux à proximité de la Vidéo a été déployé dans 37 magasins en 2007 et sera déployé dans le reste du réseau en 2008.

En Micro, la Fnac a implanté 17 espaces Apple en 2007 et, compte tenu de leur succès, poursuivra ces implantations en 2008.

Le lancement de nouveaux services

Lancée en 2006, la Fnac a développé en 2007 sa gamme de services d'assistance à domicile pour mieux répondre aux besoins grandissants de pédagogie de ses clients face à la complexité accrue des produits technologiques. Ainsi Form@home propose désormais un service

d'installation, de formation, de prise en main, d'assistance et de dépannage, commercialisé au travers de plusieurs canaux (magasins, téléphone, Internet). Ce service est supporté par un plan de communication ambitieux (presse, radio) qui lui permet de se positionner comme leader sur ce nouveau marché, en s'appuyant sur sa forte légitimité technologique. L'effort de commercialisation de ces nouveaux services à domicile sera accentué sur 2008.

Le clic et magasin : la stratégie multi canal

En 2007, le commerce électronique a représenté un volume d'affaires en forte progression de 435 millions d'euros, incluant les activités de téléchargements et de billetterie en ligne.

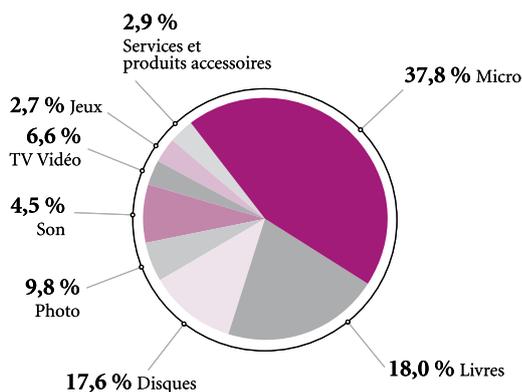
Avec plus d'un million de références, Fnac.com est le seul site à proposer une offre de produits culturels, de produits techniques, de billetterie et de voyages ainsi qu'une offre de téléchargement de musique, vidéo, logiciel et jeux.

Pour améliorer encore l'expérience d'achat du consommateur, Fnac.com a opéré en 2007 une refonte technique du site intégrant la nouvelle charte graphique de la Fnac, un moteur de recherche plus performant et plus efficace en restitution et un nouveau moteur de recherche d'idées cadeaux à l'occasion de Noël. De plus, l'ensemble de la logistique du site fnac.com a rejoint le site Fnac logistique à Massy.

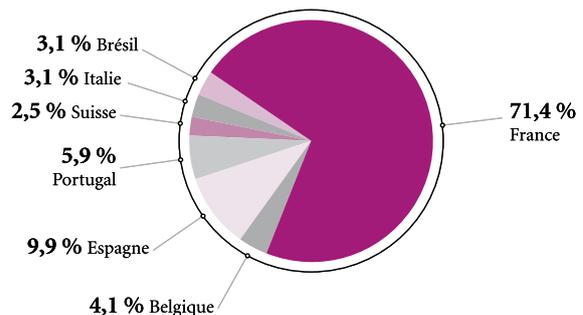
Le site Fnac.com est leader des sites marchands du secteur Grand Public en termes d'audience avec près de 6 millions de visiteurs uniques en moyenne par mois (près de 8 millions en décembre) et une moyenne de 700 000 connexions par jour.

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 1 700 000 titres, une classification thématique originale et une

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE¹



¹ Hors Grèce détenu en joint-venture.



tarification simple et attractive. Depuis le 1^{er} semestre 2007, et pour compléter le service d'abonnement en écoute illimitée (streaming), près de 600 000 titres au format MP3 sans « verrous numériques » DRM ⁽¹⁾ sont mis en vente sur Fnacmusic. L'offre de téléchargement s'est également enrichie avec la création d'une bibliothèque numérique permettant le téléchargement de livres. De plus, près de 4 500 œuvres vidéo sont désormais accessibles directement en ligne par le service de VOD (vidéo à la demande), lancée en 2006 en partenariat avec le site Glowria.

En 2007, la Fnac a également lancé sa plateforme communautaire Fnaclive, véritable espace d'expression culturelle et de rencontres entre passionnés. Fnaclive permet de regarder, publier et réagir aux vidéos postées par les internautes ou produites par la Fnac, d'écouter des podcasts et d'échanger via des blogs sur les événements culturels du moment et de faire connaître les nombreux événements organisés par la Fnac dans et en dehors de ses magasins.

Enfin, 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. En 2007, les clients de la Fnac ont pu d'une part, commander depuis les magasins sur le site Fnac.com des produits éditoriaux non disponibles sur le point de vente et être livrés en magasin ou chez eux et, d'autre part passer commande de produits techniques depuis le site et aller les retirer en magasin. En 2008, la Fnac continuera à élargir l'offre de services intégrés « clic et magasin » en offrant la possibilité de réserver depuis Fnac.com un produit éditorial dans le magasin de son choix.

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

L'accélération de l'essor international

L'expansion internationale est l'un des axes majeurs de développement de la Fnac qui a ouvert 7 nouveaux magasins hors de France en 2007 et entend poursuivre cette densification en 2008.

Tous les pays, à l'exception de la Grèce dont l'implantation est encore très récente et qui compte un magasin en joint-venture à fin 2007, et de l'Italie qui a repris une phase de développement, sont maintenant rentables et certains atteignent des niveaux extrêmement élevés.

Les activités hors de France sont en croissance de 14,3 % et représentent 28,6 % du chiffre d'affaires de la Fnac en 2007. Dans les pays d'implantation traditionnelle, les meilleures performances ont été enregistrées en Espagne (+ 14,8 %) et au Portugal (+9,6 %). Par ailleurs, la Belgique confirme la reprise avec une croissance significative de 8,5 %. Enfin, les pays d'implantation plus récente ont confirmé leur dynamisme commercial. Le Brésil a enregistré une croissance exceptionnelle de 33,4 %, l'Italie de 20,3 % et la Suisse affichent une croissance de 7,4 % sur un marché fortement concurrentiel.

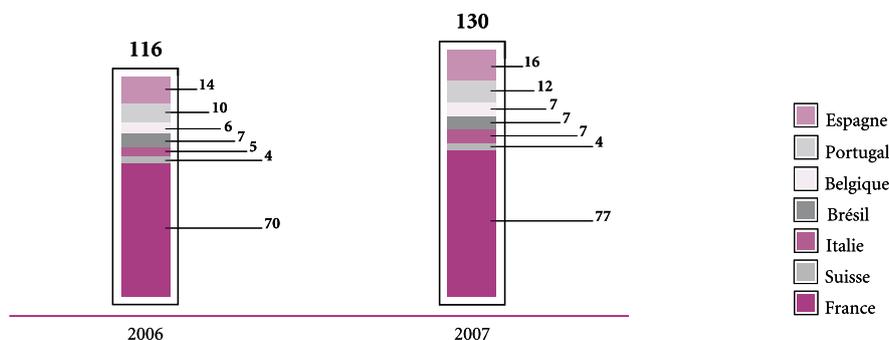
Les enseignes spécialisées de la Fnac

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. L'enseigne 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. En 2007, Fnac Éveil & Jeux a enregistré un chiffre de 127,3 millions d'euros dont toujours plus de la moitié en VAD. Par ailleurs, avec l'ouverture de trois nouveaux points de vente, Fnac Éveil et Jeux compte 40 magasins à fin 2007.

Entré dans le Groupe en 2000, **Surcouf** propose une large gamme d'ordinateurs, de logiciels et de produits numériques à travers un réseau de cinq magasins en France et sur Internet.

Pour renouer avec le succès et développer ses activités, Surcouf nécessite de nouveaux investissements opérationnels et commerciaux. La Fnac, a choisi de concentrer ses investissements sur son propre

MAGASINS FNAC HORS FILIALES¹ – NOMBRE DE MAGASINS



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

développement, notamment à l'international. En conséquence, la Fnac a initié fin 2007, la recherche d'un co-investisseur pour céder le contrôle de Surcouf afin de donner les moyens à cette enseigne de mettre en œuvre son plan de relance et retrouver une dynamique commerciale.

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, un de ses atouts forts, 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 (Enquête Défi 2007).

Le nouveau système d'adhésion

La Fnac poursuit sa politique de fidélisation clients *via* sa carte adhérent. Dans l'ensemble de ses pays, le système d'adhésion est un socle essentiel de la relation clients et il est en permanence adapté à l'évolution des besoins de ses clients. À titre d'exemple, en France, le système d'adhésion a été repensé en septembre 2006 pour offrir des avantages plus simples et plus en harmonie avec les comportements d'achat des clients. Depuis février 2007, la remise de 5 % systématique sur le livre est également devenue un avantage adhérent.

À fin 2007, l'enseigne compte 3 millions d'adhérents (dont 2 millions en France), dans ses 8 pays d'implantation, qui achètent en magasins environ trois fois plus souvent que les autres clients.

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 2007, Attitude et MSS ont traité 650 000 appels clients et plus de 77 000 interventions, avec des taux de satisfaction clients en progression constante.

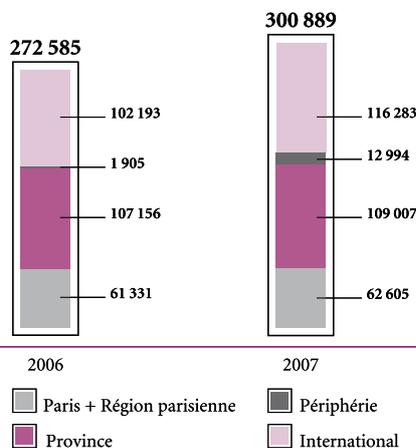
Enfin, l'enseigne a poursuivi le développement de Fnac Logistique, avec en complément de son site de Massy (56 000 m²), la montée en charge de son nouveau site de Wissous (20 000 m²) qui assure notamment les installations des produits techniques des clients de la région parisienne. En 2007, Fnac Logistique a ainsi traité 90 % des achats des magasins en France soit 122 millions de produits.

De plus, pour développer les synergies et améliorer la disponibilité des produits en 24 heures Fnac Logistique a absorbé l'intégralité de l'activité de préparation de commande de Fnac.com en 2007.

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

En 2007, 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

MAGASINS FNAC HORS FILIALES¹ - SURFACES DE VENTE (EN M²)



¹ Hors Fnac Éveil & Jeux.



filiales en forte croissance au sein de la Fnac grâce à un programme de formation qualifiant. Ce programme se poursuivra en 2008.

Parallèlement, la Fnac a significativement modifié les différentes composantes de la rémunération de ses salariés pour arriver à un mécanisme plus juste, rémunérant les performances réelles : la participation demeure l'outil de rémunération des résultats du groupe, l'intéressement a été revu pour dépendre des réalisations de chaque magasin et un variable individualisé a été introduit pour rémunérer les performances de chaque salarié.

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 2007, la Fnac a réalisé plus de 7 200 animations culturelles et technologiques dans les forums de ses magasins, lieux de partages et de découvertes parmi lesquels :

Dans le livre

- ♦ Le Prix Goncourt des lycéens, en partenariat avec l'Éducation nationale et avec l'accord de l'Académie Goncourt, aujourd'hui incontournable dans le paysage littéraire français, pour faire découvrir aux lycéens le plaisir de la lecture contemporaine ;
- ♦ Le Prix du Roman Fnac issu du choix indépendant de 400 adhérents et 300 libraires ;
- ♦ la promotion de la bande dessinée en magasin avec l'organisation d'événements, de dédicaces, de rencontres... ;
- ♦ le Prix Salambó, récompense littéraire décernée par la ville de Barcelone depuis l'an 2000, accordé au meilleur récit littéraire en langue castillane et catalane publié en Espagne l'année précédente.

Dans la musique

- ♦ les « Découvertes du Printemps de Bourges et de la Fnac » où cette année 3 600 artistes ont participé aux sélections pour les auditions régionales puis nationales ;
- ♦ le Festival Fnac dans le cadre de Paris Plage et dans le prolongement des compilations « Indétendances » annuelles qui met à l'honneur les nouveaux talents, et a accueilli en 2007, plus de 55 000 spectateurs.

Dans la photographie

- ♦ les expositions d'œuvres photographiques dans les 30 galeries de ses magasins, dont sont issus plus de 1 600 clichés en cours d'archivage, de numérisation et d'expertise.

Dans le cinéma

- ♦ les Master Classes, des rencontres filmées avec des maîtres du cinéma qui donnent lieu à l'édition d'un DVD ;
- ♦ les tournées de rencontres et la multiplication des avant-premières pour les sorties de films et de DVD ;
- ♦ le prix « Attention Talent Court métrage » au festival de Clermont-Ferrand, qui accompagne le film en l'éditant en DVD.

Dans les nouvelles technologies

- ♦ le développement des corners Apple en magasin ;
- ♦ le lancement événementiel de Windows Vista et celui de la PS3 en début de l'année.

Une entreprise citoyenne et responsable

En 2007, 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 en classe de CP après l'école, auprès de 3 500 enfants en difficulté.

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 14 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 2007, plus de 72 000 cartouches ont ainsi été collectées soit près de 7 tonnes.

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

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



RÉSULTATS

La Fnac a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 4 584 millions d'euros, en progression de 7,4 % par rapport à 2006. En France, malgré le recul des marchés du disque et de la vidéo et dans un contexte conjoncturel difficile, les ventes sont en croissance de 4,9 %, soutenue par l'excellente performance des Produits Techniques (notamment Micro + 12,2 %), par la dynamique de Fnac.com et par les ouvertures de points de vente. Hors de France, le chiffre d'affaires affiche une très forte hausse de 14,3 %.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 199 millions d'euros en 2007, en progression de 15 %, et représente 4,3 % du chiffre d'affaires. Au travers de son modèle de croissance rentable, l'enseigne a au cours de l'exercice amélioré fortement sa rentabilité, notamment à l'international, tout en menant une politique d'expansion volontariste de son réseau avec l'ouverture de 14 magasins.

FAITS MARQUANTS 2007 ET PERSPECTIVES

2007 est la cinquième année de croissance à deux chiffres du résultat opérationnel, ce qui a été obtenu par la mise en œuvre d'un projet d'entreprise en deux phases. La deuxième, engagée en 2006, intitulée « 100 % client », vise à accélérer le développement du leadership de l'enseigne en s'articulant autour de trois axes : poursuivre une croissance forte et rentable, centrer l'entreprise sur le client, libérer les talents et les énergies des collaborateurs.

L'année 2007 a été une année record en termes d'ouvertures de magasins. En effet, la Fnac a intensifié le développement de son réseau et ouvert 14 points de vente sur l'année dont 7 à l'international. En France, elle a accéléré les ouvertures de magasins en zones périurbaines et compte 6 nouveaux points de vente à la fin 2007. L'enseigne a également poursuivi la mise en œuvre de son projet de réallocation des surfaces des magasins, de même qu'elle a étendu à 30 magasins le nouvel espace dédié aux spécialistes des jeux vidéo.

De plus, La Fnac a continué à développer la complémentarité entre les magasins et Internet. Le site fnac.com maintient une fois encore

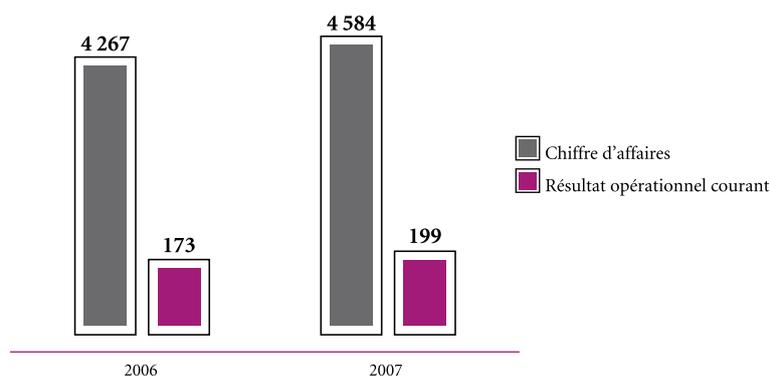
sa position de leader des sites marchands du secteur Grand Public en termes d'audience.

S'appuyant sur sa forte légitimité technologique, la Fnac a étoffé ses offres de service et solutions à domicile pour ses clients. À ce jour elle se positionne comme leader sur ce créneau.

Enfin en 2007, La Fnac, qui a changé de signature, se positionnant désormais comme « Agitateur de curiosité » a diffusé sa première campagne de publicité à la télévision.

L'année 2008 s'annonce comme une nouvelle année de croissance pour la Fnac qui poursuivra la densification de son réseau de magasins avec l'ouverture de 3 à 4 nouveaux points de vente en zones périurbaines et d'une dizaine de magasins hors de France : 3 en Espagne (dont un nouveau magasin à Madrid), 3 au Portugal notamment à Porto et Lisbonne, 1 en Belgique (Bruges), 1 en Suisse alémanique (Bâle), 1 au Brésil, 1 en Grèce et probablement 2 en Italie. Les offres de service à domicile seront également étoffées, les complémentarités entre les magasins et Internet continueront à être développées.

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





- ♦ N°1 en France et au Portugal sur le marché BtoC⁽¹⁾ de la vente à distance
 - ♦ Présent dans 29 pays à travers 15 marques
 - ♦ 3 canaux de distribution :
 - Plus de 60 sites Internet marchands
 - Plus de 30 catalogues
 - Près de 600 magasins en France et à l'international
 - ♦ 35 millions de clients actifs dans le monde
- ♦ Près de 31 millions de visiteurs uniques par mois sur l'ensemble des sites dans le monde
 - ♦ Près de 100 millions de colis distribués par an

3 764,5

M€ de chiffre d'affaires en 2007

186,6

M€ de résultat opérationnel courant en 2007

22 161

collaborateurs à fin 2007

Plus de **60** sites Internet marchands

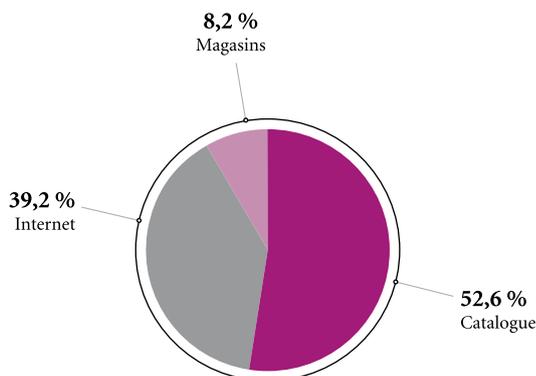
CONCEPT COMMERCIAL

En mode et décoration, Redcats Group fédère des marques internationales et multicanal, leaders sur leurs marchés de référence et capitalisant sur l'opportunité du web. Redcats couvre principalement des catégories de produits dans les domaines de l'habillement de la personne, l'équipement et la décoration de la maison. Présente dans 29 pays, dont 19 en direct et 10 au travers d'un partenariat, l'enseigne s'appuie sur un mode de distribution multicanal qui associe catalogues, sites Internet et magasins spécialisés ce qui garantit aux clients proximité constante et réactivité accrue.

UN PORTEFEUILLE DE MARQUES LEADERS

Redcats Group dispose d'un portefeuille de marques renommées. Spécialistes d'un segment ou multisécialistes s'adressant à un public plus large, elles développent de nouveaux produits et services, cherchant constamment à construire des offres ciblées capables de devancer et satisfaire les attentes des clients.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007 PAR FORMAT DE VENTE



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



LES MARQUES EUROPÉENNES

La Redoute propose sa « French Touch » dans 24 pays et 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.

La Redoute est numéro un des ventes pour la mode et la maison sur Internet en France. Avec une moyenne de 5,5 millions de visiteurs uniques par mois au cours de l'année 2007, laredoute.fr est le 3^e site marchand français le plus visité. Le canal Internet représente désormais 48,6 % du chiffre d'affaires VAD (vente à distance) de la marque.

Sur l'année, La Redoute a confirmé son rôle de « sélectionneur de styles et de tendances », accueillant dans ses catalogues de plus en plus de créateurs et de marques, principalement dans le secteur « équipement de la personne » ; le secteur « maison et loisirs » confirme quant à lui une nouvelle fois son dynamisme, en particulier pour le linge de maison et la décoration. La marque affiche en outre une bonne progression à l'international, qui représente 25 % de son chiffre d'affaires 2007, tirée notamment par la Grèce, la Suisse et la Norvège. La Redoute a poursuivi son développement avec ses nouvelles filiales russe et italienne.

La maison de Valérie est spécialisée dans l'équipement de la maison. Tout en maintenant son positionnement tourné vers l'accessibilité crédit grâce aux facilités de paiement et à des niveaux de prix attractifs, La maison de Valérie renouvelle son offre en fonction des styles de vie et des besoins de ses clients et joue la carte de la complicité/ proximité dans sa communication. Elle a opéré cette année la refonte du processus crédit et de ses systèmes d'information.

Spécialiste de l'enfant, Vertbaudet édite les catalogues « Histoires d'enfants » pour le prêt-à-porter, « Histoires de chambres » pour le mobilier, la décoration et le linge de lit et « VB2U » (prononcer « VB to you ») consacré exclusivement aux 10-15 ans. En 2007, la marque a décidé d'enrichir l'offre puériculture proposée dans « Histoires d'enfants » afin de se positionner comme un spécialiste du segment. Vertbaudet gère en propre 39 boutiques et est présent dans 8 pays.

Marque multicanal, Cyrilus édite ses catalogues en quatre langues – français, anglais, japonais et allemand – auxquels viennent s'ajouter un réseau de 52 boutiques en propre dans le monde, 10 magasins franchisés au Japon, et des sites Internet. À l'occasion de son 30^e anniversaire, la marque au positionnement « classique, moderne et chic », a communiqué cette année autour d'une nouvelle signature : « La vie de famille a du beau ! »

La marque Somewhere a choisi en 2007 de défendre son positionnement et son offre « casual chic », en développant une nouvelle identité visuelle et un nouveau concept magasin. La marque poursuit le développement de son réseau et dispose aujourd'hui de 22 boutiques en France.

Daxon propose une offre mode bien-être et maison – qui accueille également 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.

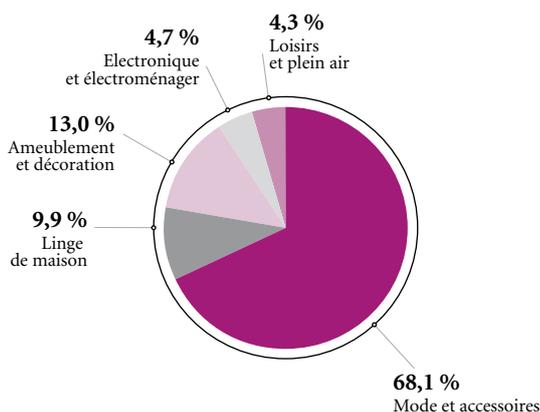
Ellos, marque leader en Scandinavie, propose une offre accessible et contemporaine pour toute la famille, assortie de quatre marques propres : « Sara Kelly » (pour les femmes actives), « CW » (pour femmes éprises d'authenticité), « Joelle » (pour un style tendance et original) et « e-basics » (pour les femmes, hommes et enfants).

Dans le cadre d'une simplification et d'une concentration du portefeuille des marques, trois concepts de collection complètent l'offre Ellos : **Josefssons** s'adresse davantage à la jeune femme moderne, **Jotex** spécialiste du linge de maison vient compléter l'offre textile existante ; enfin, **Enjoy** distribue des films et de la musique.

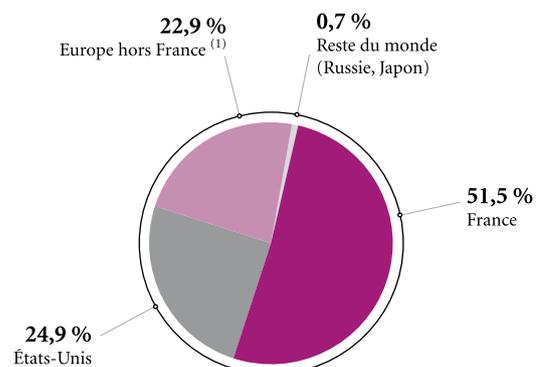
L'année 2007 a été marquée par la première campagne publicitaire TV d'Ellos, dont les spots positionnaient la marque comme le meilleur site Internet suédois de mode et maison, et par la première participation d'Ellos au Salon de la maison de Stockholm : deux actions significatives chargées de rajeunir la marque en Suède.

Hors de Suède, Ellos est présent au Danemark, en Estonie, en Finlande, en Norvège, aux Pays-Bas et en Islande. Sur Internet, la marque poursuit sa forte progression, avec 50,7 % de son chiffre d'affaires VAD réalisés sur ce canal en 2007.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(1) (Belgique, Portugal, Royaume-Uni, Espagne, Grèce, Suisse, Autriche, Allemagne, Italie, Suède, Norvège, Finlande, Danemark, Estonie, Luxembourg)



LES MARQUES AMÉRICAINES

Aux États-Unis, Redcats USA s'impose comme le spécialiste du marché « grandes tailles » en VAD, à travers 4 marques : **Jessica London**, **Roaman's** et **Woman Within** (précédemment Lane Bryant Catalog) qui développent une ligne de vêtements et accessoires pour femme, et **KingSize** qui propose des collections « casual » masculines.

Fin octobre 2007, Redcats Group a finalisé l'offre publique d'achat lancée sur United Retail Group, société américaine, propriétaire de la marque Avenue et cotée à la Bourse de New York.

Jouissant d'une forte image de marque, **Avenue** vient conforter le leadership de Redcats sur le marché très porteur des « grandes tailles », en attirant une clientèle plus jeune, aimant la mode et dotée de revenus légèrement supérieurs aux clients américains traditionnels de Redcats. Le réseau de 492 magasins s'ajoute aux canaux existants, offrant ainsi un potentiel de développement important. De plus, ces points de vente sont répartis dans 37 États dont la Californie, la Floride et le Texas, où Redcats Group était peu présent.

Les collections d'Avenue seront également distribuées sur OneStopPlus.com, qui rassemble déjà l'offre des 4 autres marques

américaines « grandes tailles » et celle de **BrylaneHome**. Cet espace marchand communautaire lancé en 2006 affiche des records de trafic, plus particulièrement sur la fin de l'année.

L'activité « sports & loisirs » de Redcats USA est constituée des marques **The Sportsman's Guide**, leader de la vente d'articles de sport et de loisirs sur Internet et par catalogue, et de sa filiale **The Golf Warehouse**, spécialisée dans la vente en ligne de matériel de golf. Ces deux marques affichent de belles croissances sur l'année 2007, avec un fort niveau de ventes sur Internet pour The Sportsman's Guide, et une dynamique de vente très forte sur les nouveaux segments softball et baseball pour The Golf Warehouse.

Enfin, la marque **BrylaneHome**, consacrée à l'équipement de la maison et la décoration, fait l'objet d'un repositionnement pour se recentrer sur une offre plus sélective, à plus forte valeur ajoutée, combinant les collections *Home* et *Kitchen*.

Au global en 2007, les marques américaines ont réalisé 40 % de leur chiffre d'affaires VAD sur Internet.

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Redcats Group est leader en France, en Scandinavie et au Portugal sur le marché BtoC de la vente à distance en habillement et petite décoration, mais également leader aux États-Unis sur le marché de la vente à distance de l'habillement grandes tailles pour femme.

Le marché mondial de la vente à distance regroupe traditionnellement les acteurs de la vente par correspondance, historiquement centrés sur

le textile. L'expansion du commerce électronique a élargi le marché et la concurrence à de nouveaux acteurs opérant exclusivement sur Internet ou à des enseignes qui ont adopté une stratégie de distribution multicanal et combinent désormais magasin et Internet. Face à cette évolution, les clients ont une approche de plus en plus multicanal et Redcats Group, en réponse, développe un canal magasin en support de ses marques.

STRATÉGIE

Redcats Group 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 marques internationales et multicanal.

La gestion active du portefeuille de marques

En 2007, Redcats Group a poursuivi avec succès la transformation lourde de ses activités, et **la gestion active de son portefeuille** en misant sur ses marques leaders en home shopping d'une part, et en développant ses marques dites « branded retail » d'autre part. Ainsi, aux États-Unis, 2007 a été marquée par l'intégration réussie de The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse acquis en 2006,

et par l'acquisition de la marque Avenue, qui permet de développer une stratégie magasin en appui du leadership « grandes tailles » en vente à distance de Redcats.

Le déclin du modèle *Agency*, ainsi que la forte pression concurrentielle sur le marché de l'habillement et de l'offre de crédit, conduisent Redcats UK à cesser progressivement ses activités sur la marque Empire Stores pour se recentrer, en Grande-Bretagne, sur ses marques de vente à distance Vertbaudet, La Redoute et Daxon.

Au même moment, aux États-Unis, le Groupe a lancé le processus de cession des marques du pôle « Missy » (*Chadwick's* et *Metrostyle*) – qui n'occupaient pas des positions de leaders dans un marché de l'habillement féminin hautement concurrentiel – pour se concentrer sur ses activités « grandes tailles » et « sports & loisirs ».



La différenciation par la création

La **création** est un axe stratégique majeur pour Redcats Group qui continue de renforcer ses équipes de développement produit 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 et, à leurs côtés, des personnalités viennent régulièrement, et d'une manière différente, renforcer l'attractivité des marques.

Innovants sur la mise en valeur de leur offre, Somewhere et Cyrillus ont organisé pour la première fois un défilé pour présenter leurs collections à la presse.

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 laminutemode.fr de La Redoute présentent chaque mois de nouveaux modèles au plus près des tendances.

Le dynamisme du multicanal

Le métier de Redcats Group s'exerce sur trois canaux de distribution (Internet, magasins et catalogues) qui garantissent aux clients une proximité constante et une réactivité accrue.

Les innovations Internet

Internet continue son développement et devient un canal de plus en plus puissant pour toutes les marques, 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 des colis à prix compétitifs, Redcats Group a développé un large réseau Internet de plus de 60 sites marchands. À travers de nouvelles offres et de nouveaux services, 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 en 2007 par plusieurs innovations menées avec succès. En France, Cyrillus a lancé cyrillus-sur-mesure.fr, un site haut de gamme de chemises sur mesure ; Daxon a initié la vente en ligne « multi-sensorielle » facilitant l'accès aux internautes mal voyants et Vertbaudet, grâce à planet.vertbaudet.com, est devenu le premier site communautaire français visité par les mamans, avec près de 300 000 visiteurs uniques par mois, un an seulement après son lancement. En Europe, Redcats a lancé Taillissime, So'Home, « La Minute Mode » et « My Redoute » dans certains pays, et Ellos s'est démarqué en Suède avec son concept store « Plus Collection », dédié aux grandes tailles, et le lancement des concepts « shop-in-shop » avec des marques externes comme Puma, puis Bruuns Bazaar. Aux États-Unis, le pôle « grandes tailles » continue de développer les fonctionnalités et l'offre de OneStopPlus.com, premier site communautaire ciblant spécifiquement la clientèle « grandes tailles » et classé au top 100 des sites américains les plus visités.

Ces innovations porteuses permettent à Redcats Group de se démarquer sur Internet et d'être récompensé de ses efforts comme à l'occasion des « Favor'i du e-commerce », où laredoute.fr a été élu par les internautes « meilleur site de l'année 2007 » et « meilleur site textile et habillement ».

Redcats Group a également développé la mise en commun de moyens informatiques sur certains canaux afin d'optimiser les coûts et d'améliorer l'efficacité des équipes. Ainsi sur Internet, la plateforme **Millena**, fruit d'une collaboration entre les équipes françaises et américaines a été étendue à la plupart des sites La Redoute à l'international et confirme sa robustesse, affichant plusieurs records de trafic sur l'année. Avancée technologique majeure au service du client, Millena poursuit son déploiement alors que Redcats Group y réalise déjà plus des deux tiers de son chiffre d'affaires Internet. Conformément à l'agenda prévu, Daxon UK et Vertbaudet UK y ont migré avec succès cette année.

En 2007, le chiffre d'affaires réalisé sur Internet s'est élevé à 1 445,4 millions d'euros, en croissance de 26,8 % par rapport à 2006. Le canal Internet représente 42,5 % du chiffre d'affaires vente à distance en 2007 contre 34,2 % en 2006.

Les nouveaux concepts magasins

Redcats Group complète ses canaux de vente à distance catalogue et Internet d'un réseau de magasins chaque année plus étendu. En Europe, on compte aujourd'hui plus d'une centaine de magasins. En 2007, La Redoute a lancé et développé en France « So'Redoute », des espaces de 200 m² implantés en centre-ville et dans des centres commerciaux entièrement dédiés à la mode féminine et aux accessoires, et Somewhere a déployé un nouveau concept de magasin qui passe par une rénovation des espaces.

Cyrillus, Vertbaudet et Somewhere continuent de rendre leur couverture géographique plus large et mieux ciblée.

Aux États-Unis, grâce à l'acquisition d'Avenue au quatrième trimestre 2007, Redcats compte 492 magasins répartis dans 37 États.

Le développement international

Redcats Group développe avec succès l'internationalisation de ses marques par implantation directe ou à travers des infrastructures et moyens déjà en place au sein du Groupe, comme en Belgique, où Vertbaudet s'est appuyé sur la présence de La Redoute, ou avec des partenariats externes tel qu'Ellos avec Wehkamp aux Pays-Bas, Vertbaudet avec Primondo en Allemagne, Cyrillus au Japon avec Yamoto ou Vertbaudet en Arabie Saoudite avec Al Hokair.

Ainsi, La Redoute est implantée dans 24 pays au total et réalise près de 25 % de son chiffre d'affaires à l'international ; Vertbaudet opère dans 8 pays et réalise près de 19 % de son chiffre d'affaires à l'international ; Cyrillus est implanté dans 5 pays et réalise plus de 20 % de son chiffre d'affaires à l'international et Daxon est présent dans 3 pays et génère 24 % de son chiffre d'affaires à l'international.

Le développement à l'international peut aussi prendre la forme d'une acquisition, comme avec United Retail Group, aux États-Unis.

La satisfaction client au cœur des actions des marques

Internet encourage à travailler au développement d'une offre renouvelée à des rythmes proches de celui des chaînes de mode



spécialisées. Ainsi, le travail important réalisé en matière de sourcing permet à Redcats d'acheter sans intermédiaire 64,5 % de ses produits importés, ce qui améliore notamment la disponibilité des produits. L'enseigne s'appuie sur un réseau de sept bureaux d'achats situés au Bangladesh, au Brésil, en Chine, en Inde et en Turquie, de façon à bénéficier des meilleures conditions d'approvisionnement.

En parallèle, Redcats Group s'est attaché à réduire les temps de livraison. Un soin particulier a été apporté à la livraison des clients à domicile en France. Ainsi, depuis le début de l'été 2007, pour ses clients, La Redoute.fr propose l'offre Colissimo® en partenariat avec La Poste, en complément de celle proposée en 24 heures dans les Relais Colis®. Redcats Group poursuit en outre le développement de sa gamme de services avec la création d'espaces « Relais Colis® Services » équipés de bornes à écran tactile, permettant notamment d'accélérer le retour des colis, des remboursements et des commandes-échanges. Dans les années à venir, de nouveaux espaces viendront renforcer les 96 existants en France.

Pour répondre au développement du marché de la maison, Redcats Group a réorganisé la logistique de ses articles encombrants en France en s'appuyant sur deux plateformes confiées à des prestataires, et inaugurées en 2007 à Anzain et Blois. Outre l'optimisation des transports, cette nouvelle organisation permet de rationaliser les surfaces de stockage, les coûts de main-d'œuvre et de réduire les délais de livraison.

Plus globalement, les marques de Redcats Group, dans tous les pays, continuent d'œuvrer pour la réduction et la maîtrise des délais en proposant une offre rapide et tracée.

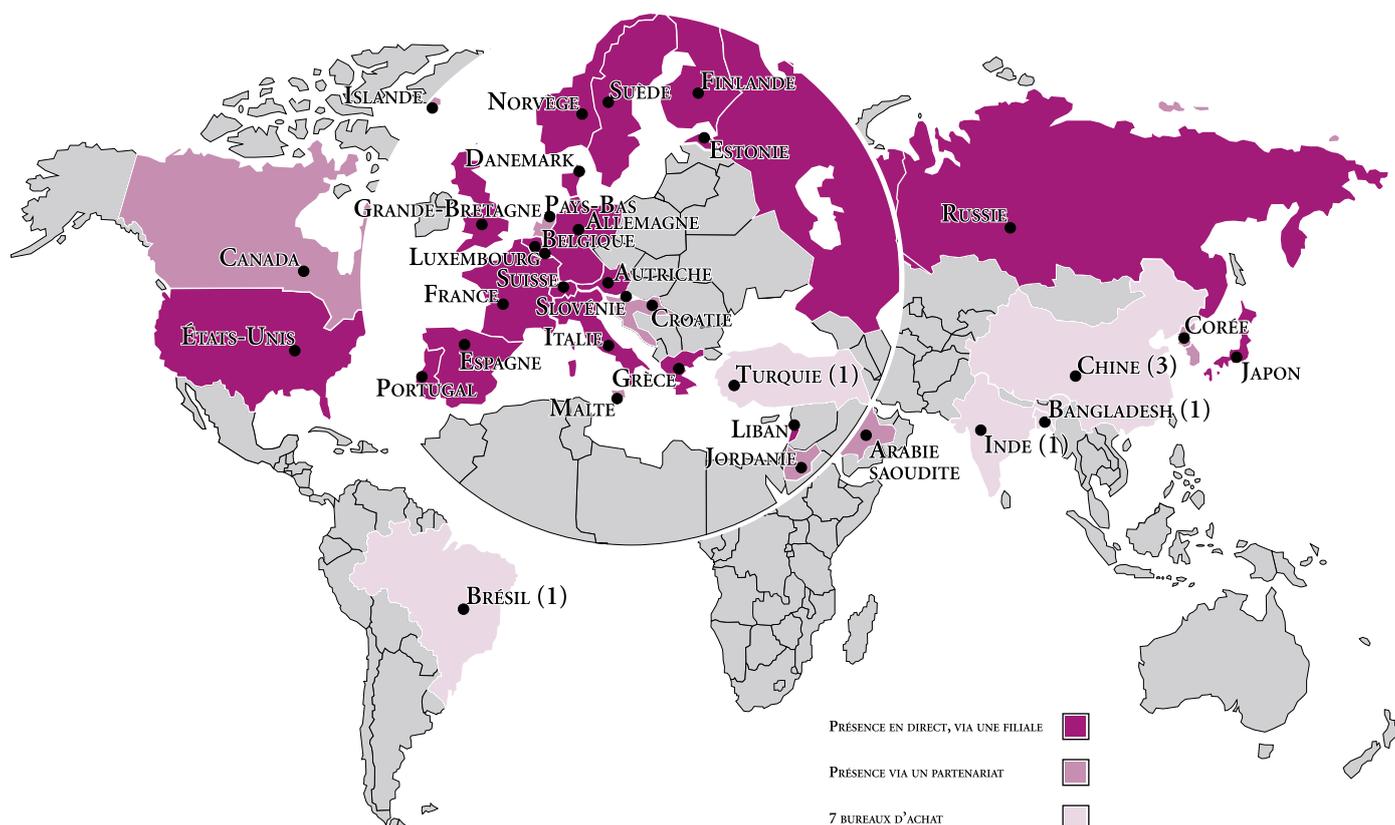
Enfin, les marques déploient une palette d'outils visant à renforcer le lien tissé avec le client. À La Redoute, la carte « Kangourou » multicanal, détenue par plus de 2 500 000 clients, permet de bénéficier de facilités de paiement sans frais ou à taux promotionnel et d'accéder à des services privilégiés tel un numéro de téléphone prioritaire pour une commande plus rapide, avec un accueil personnalisé. Dans la droite ligne de son positionnement tourné vers l'accessibilité crédit, La maison de Valérie a lancé en 2007 la carte « Mandarine ». Délivrée gratuitement, elle permet au client de ne rien payer à la commande et offre des réductions permanentes sur la collection, des facilités de paiement et des avantages partenaires (déménagement, fleuriste, etc.).

Témoins de ces efforts, les marques sont fréquemment récompensées pour la qualité de leur service et leurs innovations. Par exemple, Cyrillus a reçu le Grand Prix de la mode enfant et le trophée Qualiweb dans la catégorie VAD décerné au service client des équipes Internet.

À ses collaborateurs, Redcats Group promet une vie professionnelle riche d'aventures

L'une des grandes orientations de la politique Ressources humaines de Redcats Group repose sur la volonté de construire une marque-employeur forte où la diversité et le dialogue sont des priorités qui doivent rythmer le parcours de chaque collaborateur, afin de leur offrir une vie professionnelle riche d'aventures. Aussi, cette année fut-elle marquée par le succès grandissant de l'université interne SPEED (pour SPECific EDUCation) et la duplication de certains de ses modules à l'international : SPEED a formé à ce jour plus de 1 500 collaborateurs.

PRÉSENCE DE REDCATS DANS LE MONDE



En complément, des outils sont déployés au sein des équipes afin de véhiculer des messages-clés forts. Ainsi, « The Art of Engaging Dialogue » s'impose comme un support interne pionnier : destiné aux managers de toutes les marques, ce guide édité en français et en anglais contribue à renforcer la qualité des dialogues autour de 5 processus des ressources humaines : Recruter, Intégrer, Performer, Développer et Reconnaître.

La Responsabilité Sociale et Environnementale au quotidien

L'engagement de Redcats en matière de responsabilité sociale et environnementale s'articule autour de quatre cibles clés :

les collaborateurs, les partenaires, l'environnement, les communautés au sein desquelles le Groupe est implanté, et associe une approche globale à une série d'initiatives locales. La relation fournisseur chez Redcats Group se fonde sur un processus en trois étapes : respect de la Charte Fournisseur, questionnaire d'auto-évaluation et audits sociaux. Du point de vue de la protection environnementale, l'ambition de Redcats est de prendre en compte la notion de développement durable au quotidien. Dans les marques, cela renvoie au textile Bio, issu du commerce équitable mais aussi et surtout au papier, où le taux de papier recyclé ou issu de forêts durables certifiées est passé de 65 % à 70 %. Enfin, sur le plan de la solidarité, les collaborateurs sont la clef de voûte des initiatives menées, avec cette année, plus de 1 000 salariés mobilisés autour d'initiatives locales en France.

RÉSULTATS

En 2007, Redcats Group a réalisé un chiffre d'affaires des activités poursuivies de 3 764,5 millions d'euros en croissance de 1,2 % en réel et en recul de 2,2 % en comparable.

Le résultat opérationnel courant des activités poursuivies s'établit à 186,6 millions d'euros, ce qui manifeste une très bonne résistance dans un environnement extrêmement concurrentiel.

FAITS MARQUANTS 2007 ET PERSPECTIVES

L'année 2007 a été marquée par les efforts réalisés en termes de création produits dans l'habillement féminin, catégorie dans laquelle Redcats Group enregistre des performances commerciales satisfaisantes sur la très grande majorité de ses marques. Redcats Group a également conforté son leadership développé sur Internet en habillement et petite décoration grâce à de nombreuses innovations technologiques et commerciales tout en continuant le développement de ses activités à l'international notamment par la création de filiales directes en Russie et en Italie pour La Redoute et le succès de la joint-venture créée entre Vertbaudet et Arcandor en Allemagne.

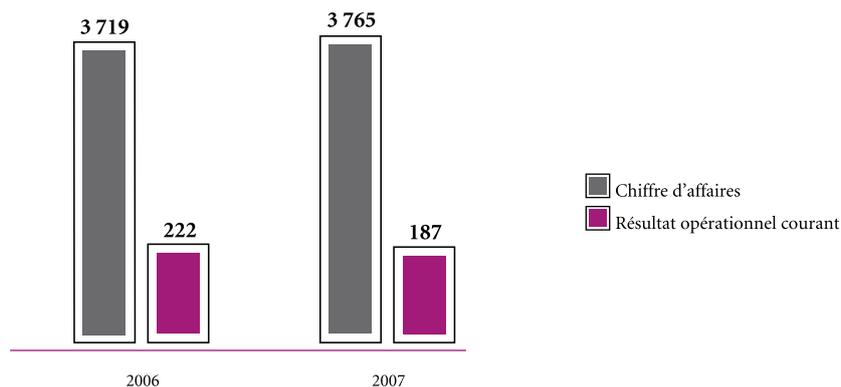
En 2007, Redcats Group a entrepris sa stratégie de concentration sur ses marques leaders et initié la rationalisation de son portefeuille. L'enseigne a ainsi pris la décision d'arrêter progressivement les activités d'Empire Stores au Royaume-Uni et a débuté le processus

de cession de Missy aux États-Unis. Par ailleurs, l'intégration de United Retail (Avenue) permet à Redcats Group de renforcer sa présence sur le marché très porteur des grandes tailles aux États-Unis en disposant de 492 magasins à fin 2007 outre-Atlantique.

Cette année, la réorganisation du réseau de La Redoute a été lancée avec la fermeture des anciens concepts et le déploiement du nouveau concept So'Redoute dans sept nouvelles villes de France. Parallèlement, les marques Cyrillus, Vertbaudet et Somewhere ont totalisé l'ouverture de 26 nouveaux magasins.

En 2008, Redcats Group poursuivra la focalisation de son portefeuille autour de ses marques leaders, entend accélérer le développement de son canal magasins, développer ses activités à l'international en renforçant les positions acquises dans ses différents pays d'implantation et consolider son leadership sur Internet en mode et décoration.

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





- ♦ N° 1 de l'ameublement et N° 2 de l'électroménager en France
 - ♦ Un leader mondial de l'équipement de la maison
 - ♦ Une offre discount multiproduit et multistyle
- ♦ 900 000 m² de surface de vente dans les magasins gérés en propre
 - ♦ Une présence dans 7 pays européens

3 313,0

M€ de chiffre d'affaires en 2007

167,5

M€ de résultat opérationnel courant

15 403

collaborateurs à fin 2007

215

magasins gérés en propre à fin 2007
(non compris 31 magasins affiliés)

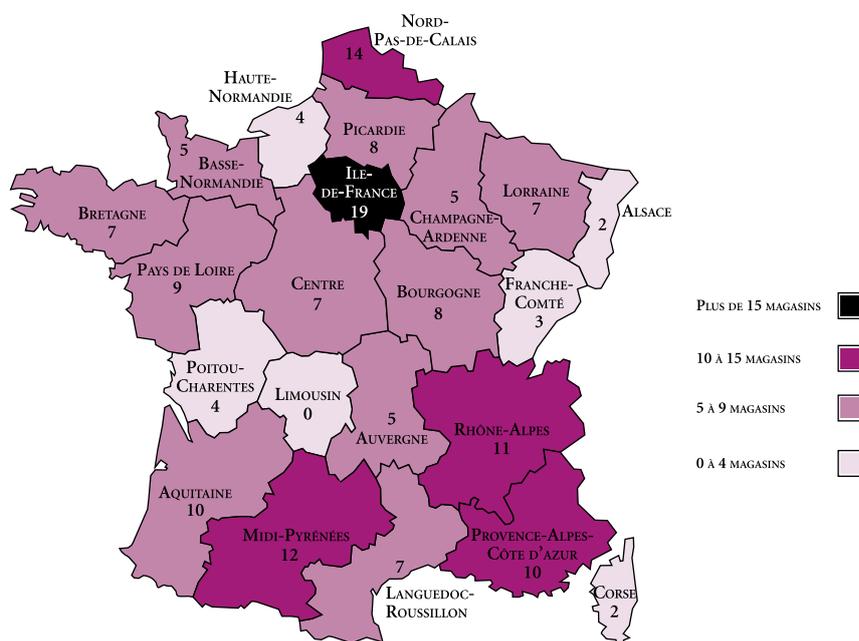
CONCEPT COMMERCIAL

Leader en France de l'ameublement et numéro deux mondial de l'équipement de la maison, Conforama a pour mission de : « 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 d'équipement de la maison qui propose à ses clients, dans un même magasin, une offre multistyle de meubles, d'articles de décoration, d'électroménager et d'électronique de loisirs, avec une disponibilité immédiate des produits.

Conforama exploite au total 246 magasins dans le monde dont 215 en propre. En France, l'enseigne totalise 159 magasins gérés en propre et 31 magasins franchisés (19 en France métropolitaine et 12 dans les DOM-TOM). À l'international, Conforama est présente par implantation directe à travers un réseau de 56 magasins dans six pays européens : Espagne, Suisse, Portugal, Luxembourg, Italie et Croatie.

En Italie et en Croatie, Conforama est présent au travers de 22 magasins, dont 14 à l'enseigne Emmezeta, dont la surface de vente moyenne est de 8 000 m². L'offre proposée, outre celle de Conforama, comprend des produits textiles et de bazar.

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



Avec plus de 20 000 produits référencés en magasin, dont 80 % disponibles immédiatement, l'offre produit de Conforama est valorisée sur une surface de vente moyenne de 3 500 m² avec une signalétique

spécifique en magasin. Cette offre est soutenue par de fréquentes campagnes de promotion (12 à 25 fois par an, selon les formats).

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Leader en France, Conforama développe son concept sur le marché encore fragmenté de l'équipement de la maison. L'enseigne est confrontée à la densification des implantations de plusieurs enseignes concurrentes.

Les principaux concurrents de Conforama, même s'ils ne sont pas les mêmes 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 de discounter multistyle et couvrant à la fois l'ameublement, la décoration et l'électroménager, ce qui lui permet de se différencier des autres acteurs.

STRATÉGIE

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

Réaffirmer le positionnement de discounter

« 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 discounter, l'enseigne met en valeur la signalétique prix dans l'ensemble de ses magasins et s'appuie sur une gamme Premiers prix dans tous ses pays d'implantation. D'autre part afin de dynamiser le chiffre d'affaires des familles de produits électroménager et électronique de loisirs, Conforama s'est enrichie d'une marque exclusive, Saba.

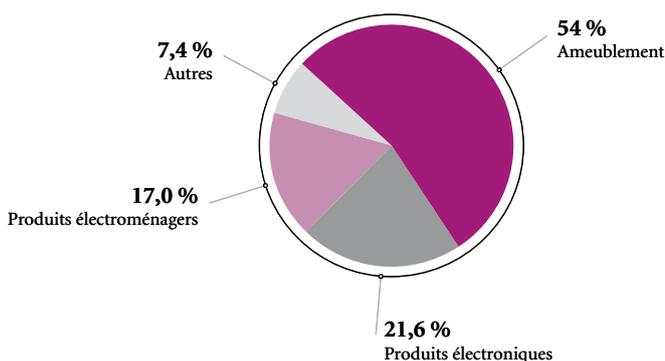
Accélérer la modernisation de l'enseigne

Conforama accélère la modernisation de son parc de magasins. Deux types de transformations sont mises en œuvre : des remodelages

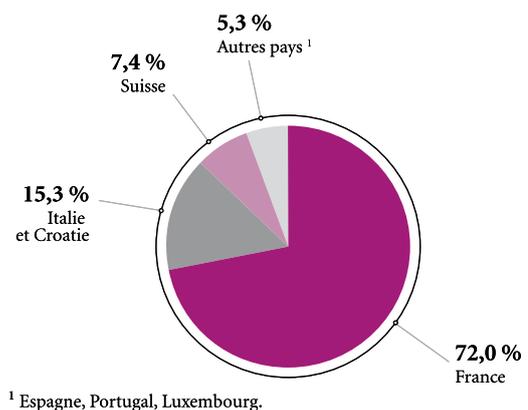
complets pour les magasins transférés ou dont les surfaces de ventes ont été augmentées, et des rénovations simplifiées pour les autres, ce qui permet de réaliser la plupart des rénovations avec des coûts d'investissement réduits. Le nouvel agencement de ces magasins privilégie la mise en situation des produits dans leur cadre de vie (salon, coin repas, cuisine, ...) et le libre-service pour les produits les moins volumineux. Au total, 36 chantiers de remodelage, y compris l'Italie, ont été menés en 2007, après 21 chantiers conduits en 2006 et 10 en 2005. Aujourd'hui dans le monde, 119 magasins Conforama sont au nouveau concept.

La modernisation de Conforama se traduit également par une modernisation de l'offre. En 2007, celle-ci a essentiellement concerné le salon, le coin repas et la cuisine. Une étude très complète sur les tendances du marché du meuble en France a par ailleurs été réalisée afin d'adapter l'offre de Conforama aux attentes en constante évolution des clients.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Consolider la présence de Conforama à l'international

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

Présent en Suisse depuis 1976, Conforama a adopté une stratégie de maillage du territoire et compte 13 magasins dans tout le pays.

En Espagne et au Portugal, les parts de marché de Conforama restent modestes mais l'enseigne a pour ambition de figurer dans le trio de tête des enseignes locales. Les efforts engagés en 2006 pour atteindre cet objectif ont été poursuivis en 2007. Conforama se concentre sur les segments de marché où elle est le plus légitime dans ces pays : les surfaces de ventes ont été réaménagées pour consacrer une place plus importante au meuble et à la décoration. En 2007, deux magasins y ont été ouverts, un à Braga au Portugal, et un à Murcia en Espagne.

En Italie et en Croatie, Conforama est présent au travers de 22 magasins, dont 14 à l'enseigne Emmezeta (11 en Italie, 3 en Croatie). En Italie, la transformation des magasins Emmezeta en Conforama s'est accélérée en 2007, avec 8 magasins à l'enseigne Conforama dont Naples ouvert à la fin de l'année. Il a été décidé que les 11 magasins encore à l'enseigne Emmezeta deviendront tous des Conforama. L'objectif est que l'ensemble du parc italien soit à l'enseigne Conforama début 2009.

La stratégie de Conforama est de figurer parmi les trois premiers acteurs de l'équipement de la maison de chacun des pays où l'enseigne est implantée. Présent en Pologne depuis 2001, Conforama n'a plus la perspective de figurer à court ou moyen terme dans le trio de tête des acteurs de l'équipement de la maison, malgré le succès du repositionnement commercial entamé il y a 18 mois. Ainsi, Conforama préfère concentrer ses efforts à l'international sur l'Europe du Sud, c'est-à-dire en Italie, en Espagne et au Portugal, où son développement est plus avancé.

Optimiser le sourcing et améliorer l'efficacité de la supply chain

En 2007, Conforama a continué de développer son activité de sourcing lointain et d'optimiser les achats et les flux de marchandises. L'approvisionnement de Conforama s'appuie sur 6 bureaux d'achat situés à Paris, Milan, Varsovie, Bucarest, Ho Chi Minh et Shenzhen

et sur 5 antennes asiatiques : deux en Chine, une au Pakistan, une en Inde et une en Indonésie. Grâce à ce maillage, les principaux bassins de production d'ameublement et d'articles de décoration dans le monde sont couverts par les entités de sourcing de Conforama.

L'enseigne a par ailleurs accéléré le déploiement de ses capacités logistiques. Les surfaces d'entrepôts atteignent 200 000 m² et sont réparties sur 5 plateformes majeures en France. Respectueuse de l'environnement, Conforama privilégie le transport par barges fluviales et achemine 90 % des conteneurs par ce moyen.

Accompagner les hommes pour optimiser l'organisation

En 2007, Conforama a intensifié sa politique de recrutement et de formation.

Le nombre d'heures de formation dispensé aux collaborateurs de l'enseigne s'est accru de 60 % par rapport à ce qui se faisait deux ans auparavant.

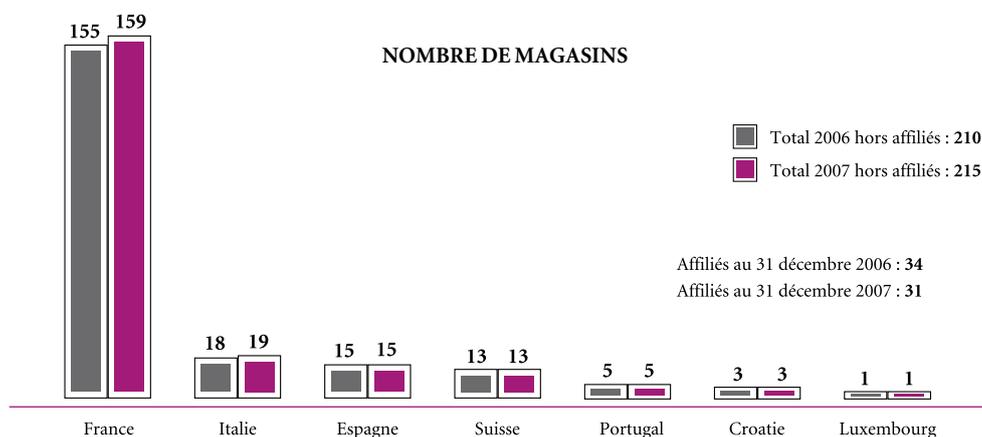
Les partenariats autour de la licence professionnelle « responsables de rayon » avec les IUT de Sénart Fontainebleau, de Saint-Denis et le CFA Sup 2000 ont été étendus à l'Université de Lille 1.

Des cursus spécialisés « cuisiniste » et « literie » ont été mis en place. Le cursus « cuisiniste » sera déployé en Espagne et au Portugal en 2008.

Réaffirmer la dimension citoyenne de l'enseigne

En 2007, Conforama a réaffirmé son engagement en faveur de la responsabilité sociale en poursuivant son partenariat avec le Secours populaire français. L'enseigne a, par ce biais, aidé plus de 400 familles démunies à travers toute la France en leur offrant un kit complet d'équipement de la maison (meubles et appareils électroménagers).

Conforama a par ailleurs poursuivi sa stratégie de développement durable avec, après la mise en place en 2006 dans tous ses pays d'implantation de la Directive européenne D3E (Retraitement des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques), le lancement en 2007 du label Eco-Confo, désignant une gamme de produits d'ameublement conçus pour réduire leur impact sur l'environnement. Ces produits sont exclusivement commercialisés par Conforama.



RÉSULTATS

En 2007, Conforama a réalisé un chiffre d'affaires de 3 313 millions d'euros, en progression de 1,8 % par rapport à 2006.

En France, principal marché de Conforama, l'activité a progressé de 5 %, dans un contexte de marché porteur mais caractérisé par une concurrence intense. Cette croissance résulte de la bonne tenue de l'activité de Conforama sur ses principaux segments, notamment les sièges et canapés, les cuisines et les articles de décoration.

L'activité à l'international pâtit de la situation en Italie : elle est en recul de 5,5 %. La filiale italienne, qui représente près de la moitié de l'activité de Conforama hors de France, enregistre une baisse de chiffre d'affaires de 11 %, du fait d'un environnement économique défavorable et de la transformation en cours

d'année d'une grande partie du réseau de magasins Emmezeta en Conforama et de l'abandon de certaines familles de produits. Hors Italie, le chiffre d'affaires à l'international est stable.

Le résultat opérationnel courant s'élève à 168 millions d'euros, contre 183 millions d'euros en 2006, en baisse de 8 %. Ce recul est intégralement dû à l'activité de l'Italie.

Le taux de rentabilité de Conforama est de 5 %. Hors Italie, le résultat opérationnel courant de Conforama affiche un taux de rentabilité de 6 % identique à l'année précédente.

FAITS MARQUANTS 2007 ET PERSPECTIVES

En 2007, Conforama a poursuivi la modernisation de l'enseigne en France et continue le travail de redressement de la situation de sa filiale italienne.

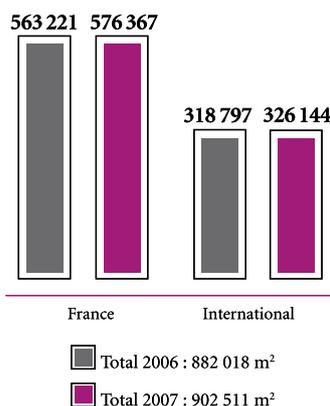
Conforama a continué à rénover son parc de magasins et a eu recours pour la première fois à une campagne de publicité télévisuelle en France pour communiquer sur les points forts et la modernité de l'enseigne. Cette campagne en deux volets (au printemps et à la rentrée des classes) a obtenu un taux d'agrément de 92 %, ce qui constitue le record de la catégorie distribution (Source : TNS Sofres).

En France, Conforama a accéléré son programme de rénovations avec la refonte complète de 18 points de vente et l'ouverture d'un nouveau magasin à Bègles, près de Bordeaux. À l'international, Conforama a consolidé ses positions dans les pays où l'enseigne était déjà implantée.

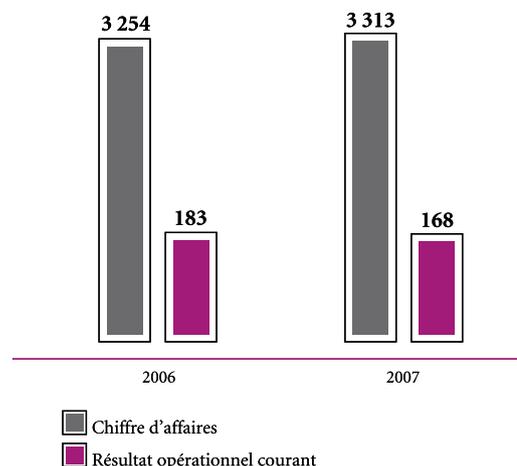
En Italie, Conforama compte désormais 8 magasins à l'enseigne Conforama, qui a pour vocation de remplacer Emmezeta dans l'ensemble de la péninsule d'ici début 2009. Une nouvelle équipe de management a été mise en place afin de relever les défis auxquels l'enseigne est confrontée dans ce pays.

En 2008, Conforama poursuivra la mise en œuvre de la stratégie de transformation engagée depuis trois ans. Les principaux axes de travail seront : la poursuite de la modernisation du concept de magasin, avec une mise en scène plus explicite de l'offre pour les univers jour, nuit et cuisine, le développement de l'offre en décoration, l'amélioration de l'efficacité de la supply chain, la restructuration et le développement de l'Italie et le renforcement des positions en Espagne et au Portugal.

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 & TRADING** : production et distribution de produits de consommation courante
 - ♦ Une présence dans 33 pays d'Afrique, 6 DOM-TOM et au Vietnam
 - ♦ 149 filiales et 287 sites
 - ♦ 69 800 véhicules neufs vendus en 2007
 - ♦ 5 500 pharmacies livrées chaque jour soit 136 millions de boîtes par an

2 534,7

M€ de chiffre d'affaires en 2007

232,3

M€ de résultat opérationnel courant en 2007

10 192

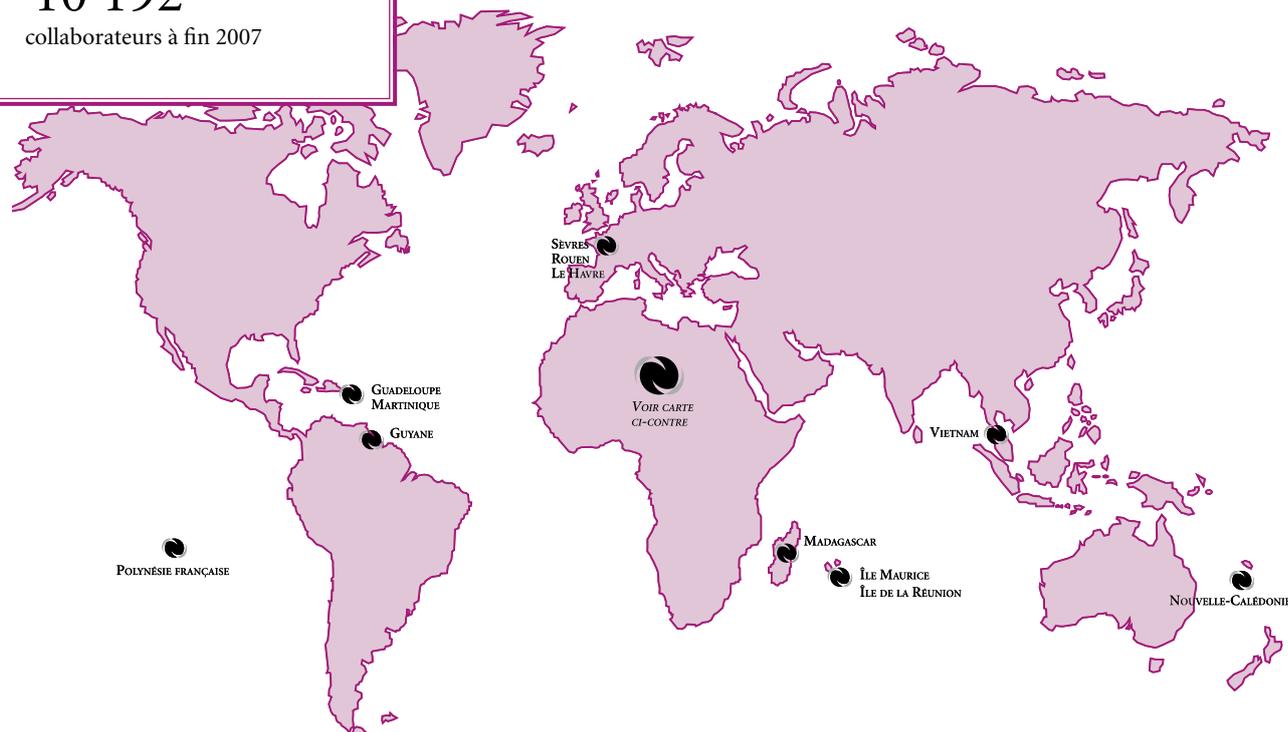
collaborateurs à fin 2007

CONCEPT COMMERCIAL

CFAO est une marque de référence de la distribution spécialisée en Afrique et dans les DOM-TOM.

Sur un marché total constitué de 850 millions d'individus principalement en Afrique et dans les DOM-TOM, l'objectif de CFAO est de répondre de façon efficace et professionnelle avec un haut niveau d'exigence, aux demandes de transport des personnes et des biens, aux besoins de santé publique, à ceux de communication des personnes et des entreprises, ainsi qu'à ceux de consommation courante.

CARTE DES IMPLANTATIONS DE CFAO DANS LE MONDE



CFAO est ainsi organisé autour de quatre Business Units : **CFAO Automotive** pour la distribution automobile, **Eurapharma** pour la distribution de produits pharmaceutiques, **CFAO Technologies** pour la distribution et l'intégration des nouvelles technologies et **CFAO Industries & Trading** pour la production et la distribution de biens de consommation.

Dans chacune de ses activités, CFAO s'appuie sur des équipes de professionnels dédiées. Ses 10 192 collaborateurs évoluent au sein de 149 filiales et 287 sites. Présent sur le continent africain depuis 120 ans, CFAO est aujourd'hui implanté dans 33 pays d'Afrique (69,8 % de son chiffre d'affaires), 6 DOM-TOM et au Vietnam.

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

CFAO est le leader de la distribution automobile en Afrique méditerranéenne et subsaharienne avec 69 800 véhicules neufs vendus et 1 502 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007. L'enseigne est le distributeur des plus grands constructeurs automobiles mondiaux tels que General Motors, Toyota, Renault/Nissan, Mercedes, PSA Peugeot Citroën, BMW, Ford ou Suzuki. CFAO est également présent dans le secteur des véhicules utilitaires avec les marques Volvo, Renault Trucks, Iveco, Isuzu et DAF.

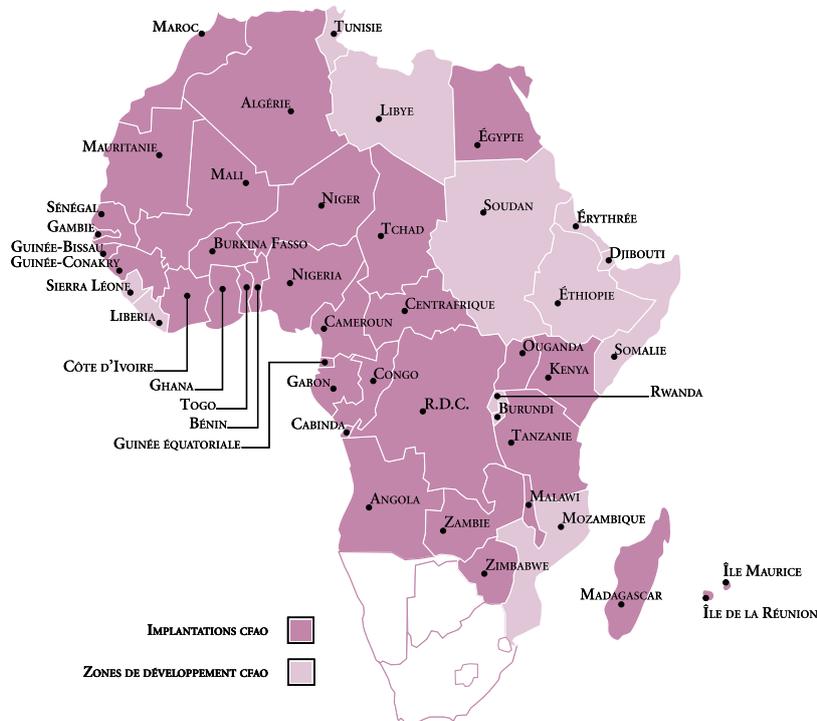
Premier groupe de distribution pharmaceutique sur le continent africain et dans les DOM-TOM, CFAO détient jusqu'à 37 % du marché de la répartition pharmaceutique en Afrique subsaharienne.

Acteur important dans le domaine des nouvelles technologies, de l'information et de la communication en Afrique, CFAO Technologies, représente les leaders mondiaux du secteur : IBM, Microsoft, Cisco, Oracle, Siemens, Motorola, Sharp, Lenovo et Otis.

Dans le domaine de la production et de la distribution de biens de consommation courante, CFAO Industries & Trading collabore avec des marques de renom telles que Heineken, Coca-Cola, Bic ou Peugeot Moto Cycles.

Grâce à son savoir faire dans chacun de ses quatre métiers et à son expertise des marchés sur lesquels il évolue, CFAO occupe des positions de leader sur les segments où il opère et n'a pas de réel concurrent de sa taille sur le continent africain.

CARTE DES IMPLANTATIONS DE CFAO EN AFRIQUE



STRATÉGIE

Une croissance pertinente

De 2000 à 2007, CFAO a poursuivi 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 de distribution. Sur cette période, CFAO s'est implanté dans 18 nouveaux pays.

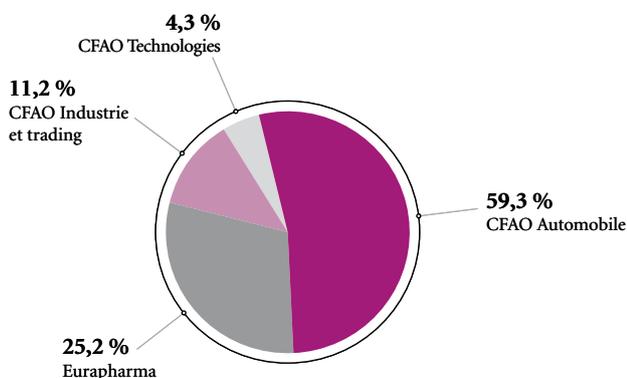
Grâce à une solide maîtrise de la matrice risque/rentabilité, associée à une diversification, tant géographique que professionnelle, CFAO a connu sur les dix dernières années, une remarquable période de croissance et de rentabilité : son chiffre d'affaires et son résultat opérationnel courant ont plus que doublé. Cette performance souligne la pertinence de sa stratégie d'investissement, y compris dans des pays réputés à risque.

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 et a mis progressivement en place de nouveaux outils et méthodes de travail. 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.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



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

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 avec General Motors et DAF au Maroc et avec, les marques Opel, Chevrolet, Isuzu, DAF et BMW en Algérie. Sur ces deux pays, l'activité Automobile a ainsi progressé de 69 % en 2007. Pour sa part, Eurapharma a développé son activité en Algérie qui avait été lancée courant 2006.

À moyen terme, CFAO a pour ambition de réaliser un quart de son chiffre d'affaires dans les pays d'Afrique méditerranéenne, contre 17 % aujourd'hui. En 2007, l'Algérie est devenue le premier pays de CFAO en terme de chiffre d'affaires. Parallèlement, CFAO souhaite renforcer ses positions en Afrique anglophone, à l'Est notamment.

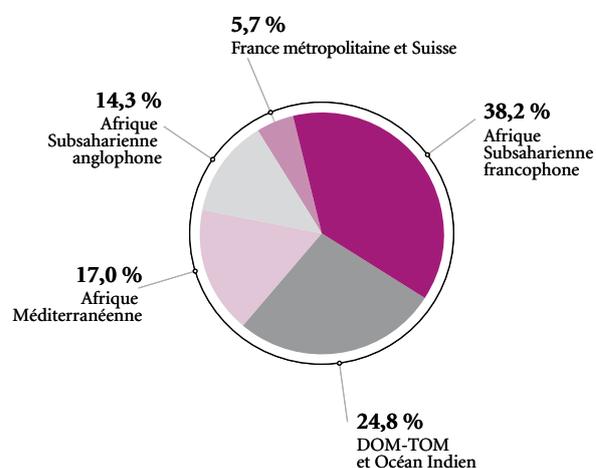
En Asie, CFAO s'est implanté au Vietnam au travers d'une structure commercialisant des biens d'équipement (Volvo Trucks et Sandvik), ainsi que dans la distribution de véhicules particuliers.

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 avec les bourses CFAO et la santé, plus particulièrement la lutte contre le sida.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉSULTATS

En 2007, CFAO a affiché un chiffre d'affaires de 2 535 millions d'euros en progression de 14,2 % en réel et de 20,2 % en comparable.

CFAO Automotive a affiché une progression de son chiffre d'affaires de près de 29 %, CFAO Industries & Trading de plus de 21 %, CFAO Technologies de 3 % et Eurapharma de plus de 6 %.

Le résultat opérationnel courant enregistre une progression de 27,4 % à 232 millions d'euros, portée par les excellentes performances réalisées en Afrique subsaharienne et méditerranéenne.

FAITS MARQUANTS 2007 ET PERSPECTIVES

L'année 2007 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 ainsi qu'en Afrique méditerranéenne.

L'activité automobile s'est accélérée dans plusieurs pays. Après l'Algérie, la distribution de BMW a démarré en Nouvelle-Calédonie et de nouvelles implantations ont été finalisées en Guinée Bissau et à Sao Tomé.

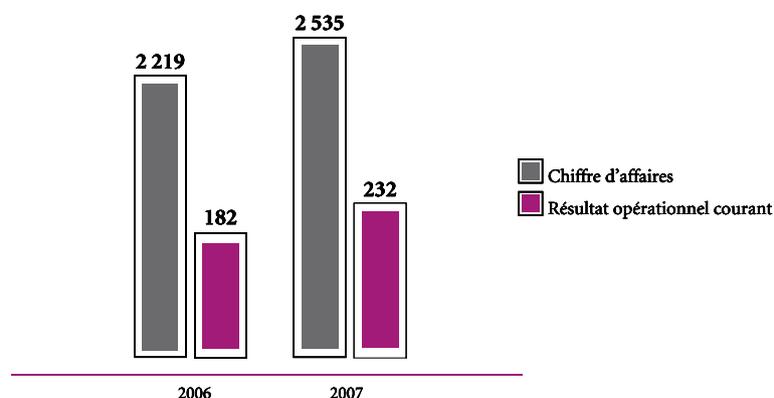
En outre, de nombreuses concessions, conçues selon les standards automobiles européens et entièrement tournées vers la satisfaction

clients, ont été rénovées, notamment à la Réunion, en Mauritanie, en Côte d'Ivoire, au Maroc et en Algérie.

Eurapharma a pour sa part développé son activité en Angola et en Mauritanie. Parallèlement, la Business Unit a renforcé son expertise en promotion médicale.

En 2008, CFAO a pour ambition de poursuivre une croissance forte par le développement des activités existantes tout en complétant ses positions internationales dans des marchés à potentiel.

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





- ♦ Une marque Sportlifestyle dont la gamme de produits porte l’empreinte d’un design distinctif, inspiré par le monde du sport, de la mode et par un style de vie.
- ♦ L’un des plus grands équipementiers mondiaux de chaussures, de vêtements et d’accessoires d’athlétisme.
- ♦ Une valeur de la marque construite sur un héritage sportif riche d’une longue tradition d’innovations et de performances sportives grâce à la coopération de grands athlètes et de grandes équipes.
 - ♦ Propriétaire des marques Puma et Tretorn.
 - ♦ Une marque présente dans plus de 80 pays.

Marque créée en **1948**

1 717,6

M€ d’euros de chiffre d’affaires en 2007 (consolidé du 1^{er} avril au 31 décembre 2007)

236,0

M€ de résultat opérationnel courant en 2007 (consolidé du 1^{er} avril au 31 décembre 2007)

11 039

collaborateurs à fin 2007

116

magasins gérés en propre à fin 2007

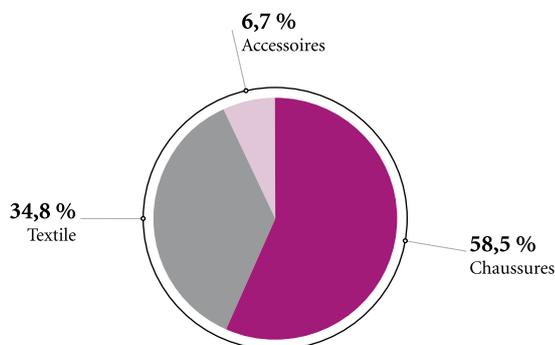
CONCEPT COMMERCIAL

S’étant fixé comme objectif d’être la « Société Sportlifestyle la plus attrayante », Puma a entrepris de renforcer sa position comme étant l’une des rares marques véritablement pluridisciplinaire et d’exploiter pleinement les nombreuses opportunités qui s’offrent sur le marché du Sportlifestyle dans toutes les disciplines sportives et dans toutes les régions du monde. Être une marque pluridisciplinaire signifie occuper les différents créneaux sportifs et commerciaux qui offrent à Puma la possibilité de réaliser des augmentations de valeur durables par l’utilisation de son positionnement de marque original.

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Les concurrents de Puma sont principalement des fabricants mondiaux de chaussures, de vêtements et d’accessoires d’athlétisme, ainsi que des producteurs de mode Sportlifestyle et sportive.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D’AFFAIRES 2007 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS⁽¹⁾



¹ Données en pro forma 2007 sur 12 mois.



STRATÉGIE

En 1993 a débuté la Phase I du business plan à long terme de Puma dont l'objectif était de structurer le réseau mondial de la Société en une entreprise rentable et de lui donner de solides bases financières pour l'avenir. En Phase II, la valeur de la marque a été améliorée. 2002 a marqué le début de la Phase III du plan de croissance de Puma axé sur une exploration plus poussée du potentiel de la marque en dégagant la croissance rentable attendue. En Phase IV, qui a débuté en 2006, Puma s'est donné pour mission de devenir la « Société Sportlifestyle la plus attrayante ». Puma s'est, de plus, fixé pour objectif de renforcer sa position parmi les marques Sportlifestyle pluri-disciplinaires leaders.

La Phase IV est caractérisée par l'expansion, principalement axée sur trois domaines :

- ◆ expansion des catégories de produits ;
- ◆ expansion géographique ;
- ◆ expansion des marques autres que la marque Puma.

Expansion des catégories de produits

L'expansion des catégories de produits en Phase IV implique à la fois une croissance dans les secteurs d'activité déjà existants et une entrée dans de nouvelles catégories de produits. L'élargissement de la gamme de produits existante sera soutenu par une offensive produits couvrant l'intégralité de la gamme Sportlifestyle, du sport à la mode. Puma se lancera aussi dans de nouvelles catégories de produits offrant un potentiel de croissance prometteur. Il s'agit, pour l'essentiel, de celles qui différencient la marque Puma du marché et de la concurrence d'une manière originale. L'établissement d'un lien créatif entre le sport et la mode permettra à Puma d'atteindre son objectif à long terme d'être la « Société Sportlifestyle la plus attrayante ».

Développement et design de produits

Pour affirmer son leadership sur le marché Sportlifestyle, Puma redéfinira en permanence les limites de ce segment. La participation active de Puma dans la course à la voile la plus extrême du monde, la *Volvo Ocean Race*, illustre la manière innovante dont une société de Sportlifestyle peut s'approprier une nouvelle catégorie de produits. De plus, la présence de Puma dans ce segment de premier ordre, démontre qu'une offre de produits étendue à l'ensemble du marché Sportlifestyle, renforce le cœur de ce segment.

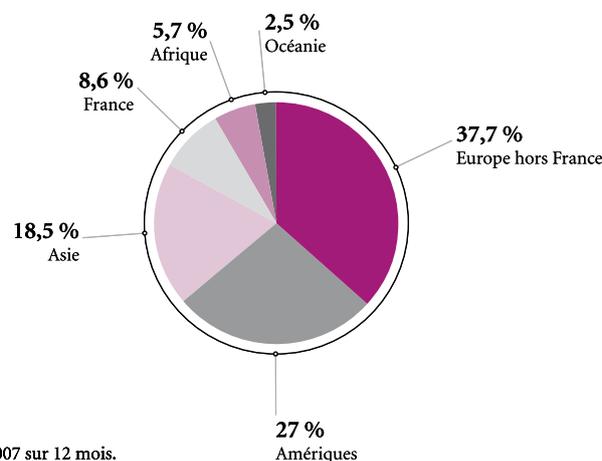
La recherche permanente des moyens de renforcer la gamme et le design innovant de ses catégories de produits existantes telles que *Golf* ou *Women* permet à Puma de continuer à satisfaire et à séduire ses groupes cibles, s'assurant ainsi leur fidélité à long terme. Dans le même temps, de nouvelles catégories de produits attireront de nouveaux clients cibles vers la marque. Puma a créé des centres de développement et de design à Herzogenaurach en Allemagne, à Boston et à Londres. Ces centres produisent des collections internationales en différentes tonalités régionales. Puma développe également des produits ciblant les pays lui permettant de satisfaire les différentes particularités nationales de ses clients dans d'autres régions du monde, comme au Japon par exemple.

La collaboration de Puma avec des designers de premier rang tels qu'Alexander McQueen et Yasuhiro Mihara renforce les compétences de la marque en matière de design.

Expansion des magasins gérés en propre

Outre l'expansion de ses catégories de produits, Puma étend géographiquement ses activités de distribution et son réseau de magasins géré en propre. L'expansion des réseaux d'espaces-boutiques et autres supports de promotion des ventes permettra d'intensifier

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE¹



¹ Données en pro forma 2007 sur 12 mois.



les relations avec les partenaires commerciaux existants, augmentant ainsi la présence et la visibilité de la marque Puma. Un objectif plus lointain est de mettre fin ou d'acquiescer par anticipation les principales licences de vente et de consolider les activités. Cela devrait contribuer à un renforcement du potentiel de la marque sur les marchés concernés et sa transformation ultérieure en croissance rentable. Sur les marchés d'ores et déjà fortement développés, les magasins en propre Puma ne serviront pas seulement de vitrines de la marque, mais lui permettront aussi de réagir rapidement aux nouvelles tendances et de mettre ainsi très tôt des produits innovants sur le marché. Une stratégie d'expansion ciblée, conjuguée à une accentuation de la concentration verticale des processus économiques devraient permettre un renforcement et une plus grande contribution des activités de vente en magasins en propre aux ventes consolidées.

Le développement des magasins Puma gérés en propre s'est poursuivi comme prévu au cours de l'exercice 2007. 25 Concept Stores ont ainsi été ouverts dans le monde en 2007, portant à 116 le nombre de Magasins Concept Puma à fin 2007. Hormis ce type de magasins, qui confirment la position de Puma comme marque Sportlifestyle, la marque dispose également d'autres formats de magasins Puma et des points de vente usine. La disponibilité et le contrôle des ventes des produits Puma au niveau régional peut ainsi être assurée.

Expansion des marques autres que la marque Puma

Outre la marque Tretorn (depuis 2001), Puma n'exclut pas d'étendre ses activités à des marques autres que la sienne. D'autres acquisitions peuvent suivre si, après évaluation et examen rigoureux, elles peuvent contribuer à une augmentation durable de valeur pour la Société.

Expansion de l'activité Licences

Puma concède différentes licences de produits (parfums, vêtements et montres) à des partenaires indépendants qui, tout en étant responsables du design et du développement, se chargent également

de la vente des produits spécialisés. Des licences de distribution des produits Puma sont également concédées sur des marchés étrangers particuliers.

Approvisionnement

Focalisation sur l'Asie

En 2007, le marché asiatique, priorité de la structure d'approvisionnement de Puma, *World Cat*, a continué à devancer, et de loin, les autres zones comme principale source d'approvisionnement. Les achats de produits sont répartis entre plusieurs partenaires commerciaux, pour la plupart associés de longue date à Puma, qui exploitent des installations de production locales indépendantes.

Les conditions structurelles nécessaires à l'efficacité de l'approvisionnement ont été renforcées par la mise en place d'une centrale d'achat et de traitement assurant des conditions optimales d'approvisionnement.

Pour répondre aux impératifs sans cesse croissants, les processus économiques et les flux sont en permanence rationalisés et transposés dans les systèmes informatiques mondiaux.

Pour assurer l'optimisation des flux, les fabricants sont référencés dans un Concept de Fournisseurs Stratégiques dans le cadre de partenariats stratégiques.

La dépendance envers des fournisseurs ou des marchés d'approvisionnement particuliers est évitée grâce à des revues régulières et à des ajustements de portefeuilles. Les risques inhérents aux changements des droits de douane ou à l'imposition de restrictions aux échanges commerciaux et à l'instabilité politique sont donc diminués. Pour s'assurer la capacité de production nécessaire dans l'avenir, des accords généraux sont signés avec des fabricants existants et nouveaux.

RÉSULTATS FINANCIERS

En 2007, la contribution de Puma au chiffre d'affaires consolidé du groupe PPR s'est limitée aux ventes des neuf derniers mois de l'année, soit 1 717,6 millions d'euros. Celles-ci ont progressé de 3,6 % à taux de change comparables par rapport à la même période de l'exercice précédent.

En 2007, Puma a contribué au résultat opérationnel courant du groupe PPR pour les neuf derniers mois de son exercice, soit 236,0 millions d'euros. Sur cette période, le taux de rentabilité opérationnelle s'est élevé à 13,8 %.

En pro forma sur douze mois en 2007, le chiffre d'affaires de Puma s'est établi à 2 373,5 millions d'euros, en progression de 4,7 % à taux de change comparables. Le résultat opérationnel courant de Puma s'est établi à 370,7 millions d'euros, en progression de 0,8 % par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rentabilité opérationnelle s'est amélioré de 0,1 point à 15,7 %.

FAITS MARQUANTS 2007 ET PERSPECTIVES 2008

En Phase IV de son business plan à long terme caractérisé par un élargissement des catégories de produits et une expansion géographique, Puma s'est donné pour mission de développer une marque icône reconnue par un public toujours plus nombreux et diversifié. En restant attaché à ses valeurs fondamentales que sont l'appartenance, le design innovant, la sophistication et l'individualité, l'objectif de Puma est de devenir la « marque Sportlifestyle la plus attrayante au monde ». En 2007, cette stratégie a été mise en œuvre grâce à un équilibre entre des avancées crédibles en matière de performances dans des disciplines telles que la Course à Pied ou les Sports Motorisés dans lesquelles les partenaires de Puma ont remporté des victoires retentissantes, d'une part et des concepts permettant de définir la marque, tels que *I'm Going* et *Urban Mobility*, d'autre part.

En 2008, Puma va mettre en avant ses points historiquement forts, puisque cette année sera ponctuée d'événements sportifs mondiaux (la Coupe d'Afrique des Nations, le Championnats d'Europe des Nations, les Jeux Olympiques et la *Volvo Ocean Race* qui marquera l'entrée de Puma dans le nautisme). Puma présentera ses innovations produit à l'occasion de ces événements majeurs qui lui assureront une forte visibilité marketing. Parallèlement à ces rendez-vous sportifs, Puma inclura une gamme plus large de produits et de disciplines dans le domaine du Sportlifestyle, continuant à cerner au plus près son identité, portée à la fois par le design et la sophistication.

Dès la fin de l'année 2006, Puma avait rejoint les leaders mondiaux des équipementiers de sports d'équipe. Alors que les retombées de la victoire des Azzurri (équipe nationale d'Italie de football) étaient encore largement ressenties, l'objectif était, dès le début 2007, de conserver la dynamique de la marque sur toute une année entre les grandes rencontres de football.

Cette dynamique a été entretenue par une présence permanente et forte sur le terrain, que ce soit lors de la Coupe du Monde de Football Féminin au cours de laquelle la marque a été la troisième la plus portée avec une part d'environ 25% ou lors de la Coupe du Monde de Rugby au cours de laquelle Puma a parrainé en plus de la Fédération Samoane de Rugby, plus de 70 autres athlètes.

Les performances authentiques de Puma sur le terrain ont été complétées par une gamme de produits faisant appel à des styles de vie fortement inspirés par l'équipe samoane. Son jeu décalé bien connu, plein d'énergie, d'authenticité et de style illustre de façon saisissante à quel point Puma a su s'approprier la symbiose entre sport et style de vie.

Puma a également cherché à établir sa gamme Complete Running comme marque d'équipement de Course à Pied fonctionnelle et performante, présentant un signe distinctif et attrayant. Le produit le plus avancé de Puma à ce jour a ainsi été développé avec l'humour décalé caractéristique de la marque.

Le concept de la marque *Effortless Running* met en avant le côté agréable et confortable de la Course à Pied, sans oublier d'exploiter tactiquement les hautes performances dont le concept est capable.

En exploitant sa présence sur les pistes (médaille d'argent remportée par Usain Bolt dans l'épreuve du 200 mètres, par exemple) et le parrainage d'événements ciblés (marathon de Barcelone, par exemple), Puma dose habilement sa crédibilité en matière de performances et son message sur le style de vie.

Au printemps 2007, Puma a fait un nouveau retour aux sources avec French 77, un concept de produits inspiré par le playboy et superstar de tennis des années 70, Guillermo Vilas. La campagne et la collection ont révélé la quintessence de l'esprit Puma : intemporel, sophistiqué et irrévérencieux, à la croisée du sport et de la mode.

Le lancement du concept French 77 s'est accompagné d'un fort mix publicitaire : campagne télévisée, campagne d'affichage dans les grandes villes, emplacements dans la presse dédiée aux styles de vies et à la mode et action de marketing viral interactif réussie.

Le Golf est resté l'une des gammes phare de la marque Puma en 2007. Tout comme la première collection de chaussures, de vêtements et d'accessoires, la collection 2007, par sa globalité, son style, son humour et son indépendance d'esprit, s'est appropriée une discipline sportive qui manquait de fantaisie auparavant.

Le concept de la gamme *Travel Golf* permet aux golfeurs d'emporter leurs équipements partout dans le monde, que ce soit en déplacement professionnel ou personnel. La légèreté et la polyvalence du produit, associées à des variantes thématiques en lien avec des expériences diverses et mondiales offrent une gamme de produits Grand Public unique.

Puma a exploité un mix diversifié et créatif de communication (relations publiques, promotions en magasins, dispositifs interactifs, marketing de sports, partenariats originaux et produits en édition limitée). La marque a, cette année encore, connu le succès sur les greens, avec les scores de sept des dix premiers tournois de *Geoff Ogilvy* et son classement au 11ème rang mondial. A tous les points de vue, des sentiments de diversité, d'appartenance et de fun ont contribué à la crédibilité de la marque.

Dès le second semestre de 2007, Puma a commencé avec enthousiasme à préparer 2008, année durant laquelle se dérouleront plusieurs événements importants dans le monde du football. Lors de la Coupe d'Afrique des Nations, Puma parrainera fièrement 9 des 16 équipes en lice et lors des Championnats d'Europe des Nations, la marque sponsorisera l'Autriche et la Suisse, les pays hôtes de l'événement. Le rôle de Puma dans la Coupe d'Afrique des Nations sera étroitement lié aux activités de l'œuvre de bienfaisance *Peace One Day*, faisant ainsi progresser le calendrier du football et sous-tendant l'engagement constant de Puma à contribuer positivement à la vie des communautés dans lesquelles la société exerce ses activités.



Les activités Luxe



GUCCI
GROUP

GUCCI

BOTTEGA VENETA

YVES SAINT LAURENT

YSL BEAUTE

BALENCIAGA

BOUCHERON

sergio rossi

ALEXANDER
MQUEEN

STELLA McCARTNEY



GUCCI GROUP

- ◆ Un acteur mondial du Luxe
- ◆ Un portefeuille de marques leaders : Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, YSL Beauté, Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney

3 867,3

M€ de chiffre d'affaires en 2007

730,9

M€ de résultat opérationnel courant en 2007

14 095

collaborateurs à fin 2007

494

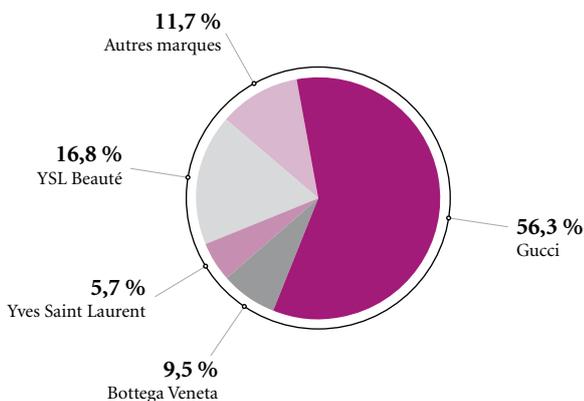
magasins gérés en propre à fin 2007

UN ACTEUR MAJEUR DE L'INDUSTRIE DU LUXE

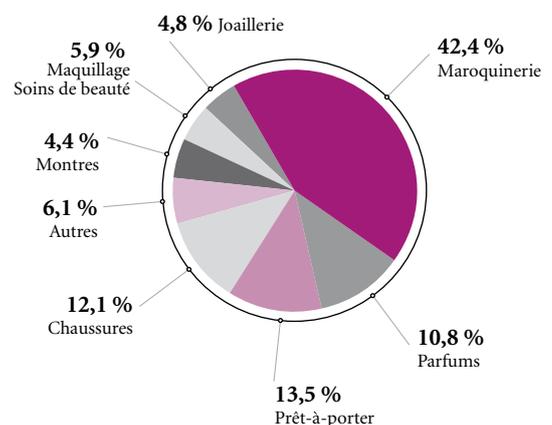
Gucci Group est l'un des principaux groupes de Luxe multimarque dans le monde avec un portefeuille de marques de tout premier plan. Gucci, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent sont les marques phares du Groupe. YSL Beauté, Gucci Timepieces, Boucheron et Sergio Rossi offrent l'accès à de nouveaux segments 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 2007
PAR MARQUE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

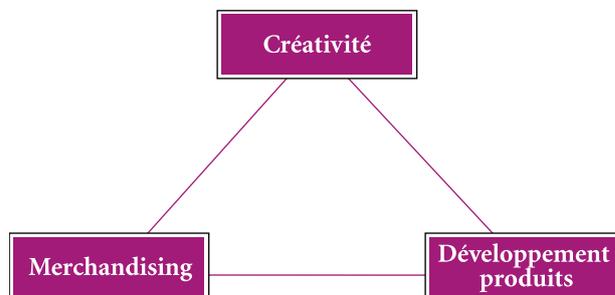


STRATÉGIE

La stratégie de Gucci Group repose sur deux grands principes : assurer la croissance du chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe et assigner à chacune de ses marques un rôle spécifique, de manière à les maintenir dans un positionnement cohérent tant en termes de segments de marché que de catégories de produit.

La mise en œuvre de cette stratégie repose sur une organisation décentralisée 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.

Les Directeurs artistiques de chacune des marques de Gucci Group figurent parmi les plus talentueux au monde. Ils forment avec leurs Présidents un duo essentiel au fonctionnement optimal du triptyque Créativité-Merchandising-Développement produits.



UNE PRÉSENCE MONDIALE

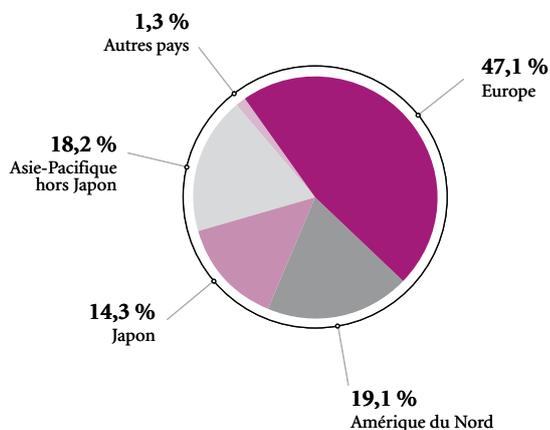
Gucci Group est présent sur les principaux marchés du Luxe dans le monde. Le Groupe consolide ses positions, se développe dans toutes les régions où ses marques sont implantées et renforce sa présence dans celles où la dynamique de croissance est la plus prometteuse, à savoir en Chine, en Inde et en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

L'Europe, marché historique du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de 1 821 millions d'euros en 2007, en hausse de 14 %⁽¹⁾ par rapport à 2006.

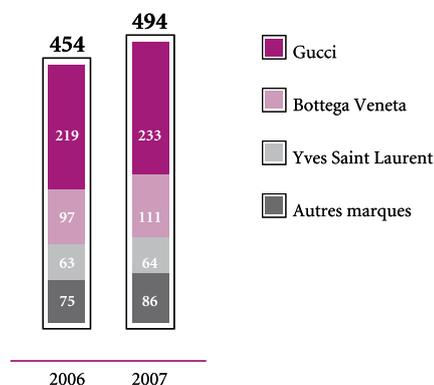
L'Amérique du Nord, deuxième marché du Groupe en termes de chiffre d'affaires offre un fort potentiel de développement et a affiché un chiffre d'affaires de 739 millions d'euros en 2007, en hausse de 14,7 % par rapport à 2006.

Gucci Group a renforcé significativement ses positions en Asie, marché clé de l'industrie du Luxe. La zone la plus dynamique d'Asie est la Chine, où le Groupe possède 18 boutiques gérées en propre à la fin de l'année. L'Asie compte 263 des 494 boutiques gérées en propre du Groupe à la fin de l'exercice 2007, et plus de la moitié des ouvertures seront réalisées dans cette région en 2008.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE



(1) Données comparables à taux de change constant sur 52 semaines.



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.

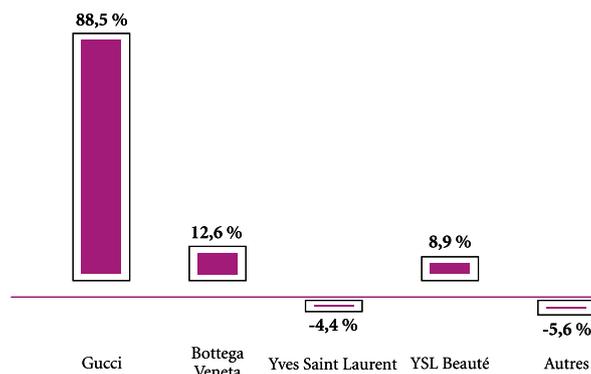
Groupe multimarque, Gucci Group a favorisé le partage des connaissances entre ses différentes marques, en mettant à profit le savoir-faire spécifique de chacune d'entre elles.

UNE DISTRIBUTION MAÎTRISÉE

Le développement rigoureusement contrôlé d'un réseau intégré de distribution reposant sur une répartition géographique rationnelle constitue l'un des axes stratégiques majeurs de Gucci Group. Les articles et accessoires de mode sont principalement distribués dans des magasins gérés en propre, conçus selon un modèle spécifique à chacune des marques, assurant une uniformité de présentation des produits et de qualité de services partout dans le monde. En 2007, les 494 magasins en propre ont généré 53 % du chiffre d'affaires de Gucci Group.

Les produits Gucci Group sont également distribués par un nombre limité de magasins en franchise exclusive, ainsi que par des boutiques duty-free, grands magasins et magasins spécialisés sélectionnés. YSL Beauté vend principalement ses produits dans des points de vente qui mettent en valeur l'image prestigieuse de ses marques. La distribution est assurée par des espaces boutiques dans des parfumeries, grands magasins et boutiques duty-free haut de gamme.

CONTRIBUTION DE CHAQUE MARQUE AU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2007 DE GUCCI GROUP
(en % du résultat opérationnel courant)



UNE QUALITÉ EXCEPTIONNELLE

Par la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement, Gucci Group veille à garantir la qualité exceptionnelle de ses produits. Pour ce faire, il sélectionne les meilleurs matériaux et exerce un contrôle très rigoureux sur la production, que celle-ci soit assurée en interne ou confiée à des sous-traitants sélectionnés et contrôlés avec le plus grand soin. Le développement des prototypes et l'ensemble de la chaîne de fabrication

font l'objet d'un suivi permanent de la qualité. Pour être plus réactif aux exigences de sa clientèle, Gucci Group accroît la flexibilité de sa chaîne d'approvisionnement afin d'accélérer le renouvellement des collections et des réassortiments en cours de saison. Une veille concurrentielle permanente assure le maintien du plus haut niveau de performance en matière d'approvisionnement.

UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION RIGOREUSE

Grâce à une gestion rationnelle de son image de marque, à une politique de communication rigoureuse, à l'excellence des produits et à une parfaite maîtrise de son réseau de distribution, Gucci Group a renforcé la notoriété et le positionnement de ses marques durant ces dernières années. La stratégie de communication de Gucci Group associe les présentations de collections, les campagnes publicitaires,

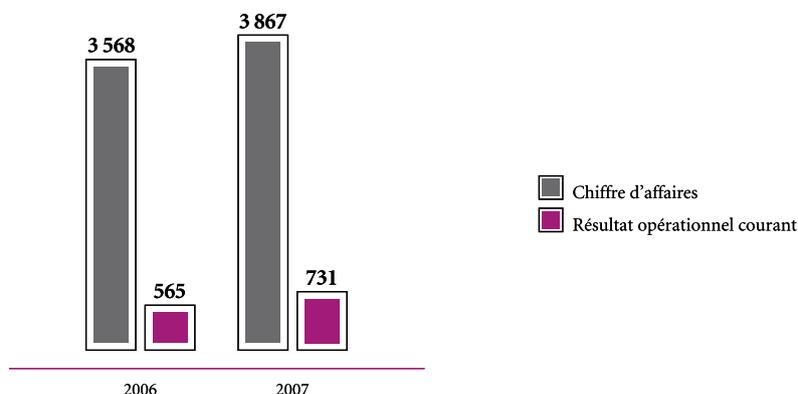
la collaboration avec la presse, les relations publiques, les événements spéciaux ainsi que la décoration des intérieurs et des vitrines. Cette combinaison de supports vise non seulement à préserver l'exclusivité des marques, en leur assurant une image haut de gamme et une forte visibilité mais aussi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

DES PERFORMANCES FINANCIÈRES REMARQUABLES

En 2007, Gucci Group a réalisé un chiffre d'affaires de 3 867 millions d'euros, en hausse de 14,9 % ⁽¹⁾ par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat opérationnel courant s'élève à 731 millions d'euros en 2007, soit une croissance de 29,3 % par rapport à 2006.

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



(1) Données comparables à taux de change constant sur 52 semaines.



GUCCI

Marque créée en **1921**

2 175,4

M€ de chiffre d'affaires en 2007

646,9

M€ de résultat opérationnel courant en 2007

6 506

collaborateurs à fin 2007

233

magasins gérés en propre à fin 2007

CONCEPT COMMERCIAL

Fondé à Florence en 1921, Gucci est l'une des marques leaders mondiales du Luxe.

Gucci conçoit, fabrique et distribue des produits de grande qualité tels que des articles de maroquinerie (sacs à main, petits articles de maroquinerie et bagages), des chaussures, des articles de prêt-à-porter, des soies, des pièces d'horlogerie et des bijoux. Gucci accorde des licences pour la fabrication et la distribution de lunettes et de parfums par les leaders mondiaux dans ces catégories de produits. Les valeurs fondamentales de Gucci sont un savoir-faire artisanal, une qualité exceptionnelle et le « *Made in Italy* », à la seule exception des montres qui sont fabriquées en Suisse.

Les produits sont vendus dans le monde entier à travers un réseau de 233 magasins gérés en propre à fin 2007 ou sous franchise exclusive Gucci, dans des grands magasins et des magasins spécialisés rigoureusement sélectionnés. La boutique en ligne est devenue un canal de vente complémentaire de valeur. L'expérience client Gucci quel que soit le canal de vente est exclusive, luxueuse et très séduisante.

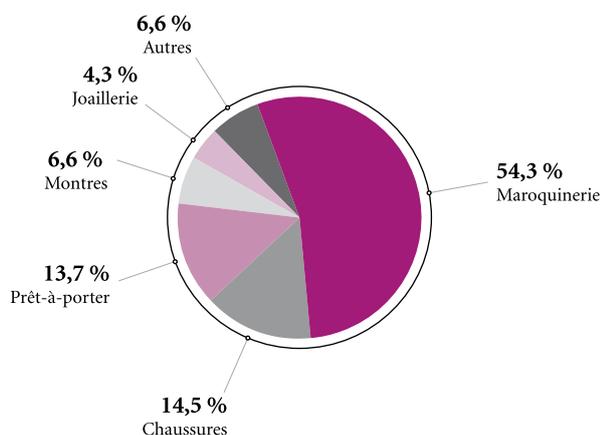
POSITIONNEMENT

Gucci est l'une des marques de Luxe les plus attrayantes au monde. Le positionnement unique de Gucci repose sur une vision stratégique et créatrice solide, incarné par quatre principes fondamentaux : la créativité, la qualité et le *Made in Italy* et l'exclusivité.

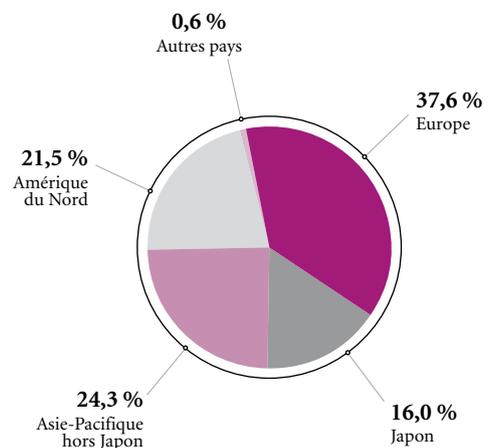
La créativité et l'innovation permanentes sont les moteurs du succès d'une marque mondiale telle que Gucci. Frida Giannini, Directrice artistique, a insufflé fraîcheur et modernité à toutes les gammes de produits, tout en conservant l'héritage de Gucci.

Gucci s'attache à renforcer le déploiement de magasins hautement exclusifs détenus ou gérés en propre, par un seul label, sans gamme secondaire de produits ou activité « annexe ».

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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 son histoire. De plus, Gucci développe d'autres opportunités offertes par le prêt-à-porter tout en investissant sur les produits à fort potentiel tels que la joaillerie et les montres ainsi 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 en plein essor et s'y implante avec succès, comme en Chine où Gucci, présente depuis 11 ans, dispose de 16 magasins à fin 2007.

RÉSULTATS

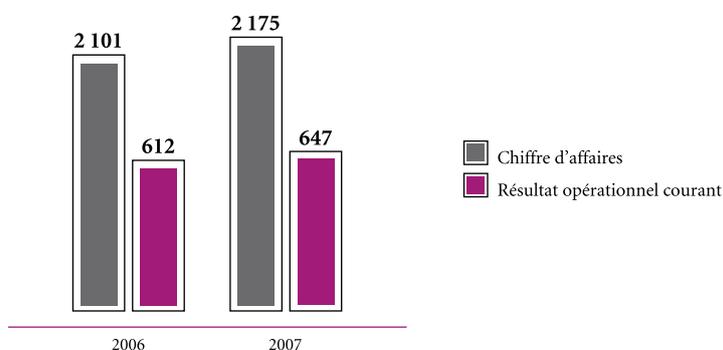
En 2007, Gucci a réalisé un chiffre d'affaires de 2 175,4 millions d'euros, en progression de 11 % ⁽¹⁾ par rapport à 2006. Les magasins gérés en propre représentent 68 % du chiffre d'affaires 2007 et ont enregistré une croissance de 8,7 %.

Toutes les principales catégories de produits ont connu un rythme de croissance soutenu, avec notamment une progression de 19,7 % de la chaussure et une progression de 20,7 % du prêt-à-porter.

Les États-Unis ont affiché une forte croissance à deux chiffres de 14,7 % et l'Europe a progressé de 8,5 %. La zone Asie-Pacifique (hors Japon) en croissance de 23,4 % a bénéficié de la progression spectaculaire de la Chine (110,2 %) et de Hong Kong (33,1 %).

Le résultat opérationnel courant de Gucci a très significativement augmenté, de 5,7 %, et a atteint 646,9 millions d'euros, avec une rentabilité opérationnelle courante de 29,7 %, contre 29,1 % en 2006.

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



(1) Données comparables à taux de change constant sur 52 semaines.



FAITS MARQUANTS 2007 ET PERSPECTIVES

Pour la seconde année consécutive, Gucci s'est positionné au 46^e rang du Palmarès des 100 premières marques mondiales les plus importantes et, arrive en tête pour la troisième année consécutive des marques italienne toutes professions ou secteurs d'activité confondus.

Au mois d'avril, Gucci a présenté au Salon de Bâle 2007 *Signoria* et *Pantheon* les deux premières montres créées après l'intégration directe de l'activité horlogère à la marque Gucci, affirmant ainsi le positionnement supérieur de la gamme de montres de la marque et le niveau élevé de ses prix.

Quelques mois plus tard, le nouveau parfum pour femmes *Gucci by Gucci* a été lancé aux États-Unis et en Europe, soutenu par des manifestations spéciales et recevant un excellent accueil tant de la part de la presse et des clients. Le déploiement de ce parfum dans le monde est prévu pour le début de 2008.

En septembre, Gucci a fait son entrée sur le marché indien avec un premier magasin en franchise, le plus grand magasin de Luxe du pays à Mumbai. Par ailleurs, Gucci est reconnue comme la marque de Luxe la plus attrayante pour les Indiens selon l'agence AC Nielsen et projetée d'ouvrir d'autres magasins à New Delhi et Bangalore en 2008.

À la fin de l'exercice, la Chine, qui représente le marché à la croissance la plus rapide de la marque, compte 16 magasins gérés en propre.

En 2007, la boutique en ligne s'est affirmée comme un canal de vente complémentaire important, opérant dans 10 pays, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Autriche, en Belgique, aux Pays-Bas, en Irlande, en Italie et en Suisse.

2008 a débuté avec l'ouverture du plus grand magasin Gucci dans le monde, à New York sur la 5^e Avenue. Il offre sur trois niveaux, la collection complète de prêt-à-porter et d'accessoires, une boutique de bijouterie agrandie et des services VIP. Ce nouveau flagship, tout comme celui de la *via Condotti* rénové sur la même période à Rome, sont la concrétisation du nouveau concept de magasins Gucci.

En 2008, Gucci continuera à s'affirmer comme un des leaders mondial du Luxe, renforçant son positionnement aussi bien sur ses marchés historiques que sur ses nouveaux marchés tels que Macao, la Nouvelle Zélande, la Hongrie et la République Tchèque tout en sauvegardant son caractère exclusif et restant focalisé sur son activité principale. De plus la marque s'attachera à développer l'ensemble de ses gammes de produits et prévoit 17 ouvertures nettes principalement dans les pays émergents.



BOTTEGA VENETA

Marque créée en **1966**

366,1

M€ de chiffre d'affaires en 2007

92,2

M€ de résultat opérationnel courant en 2007

1 235

collaborateurs à fin 2007

111

magasins gérés en propre à fin 2007

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, des lunettes de soleil et d'autres accessoires de mode. La marque a également lancé avec succès une ligne de bijoux et un nouvel ensemble de mobilier d'intérieur et d'accessoires de décoration.

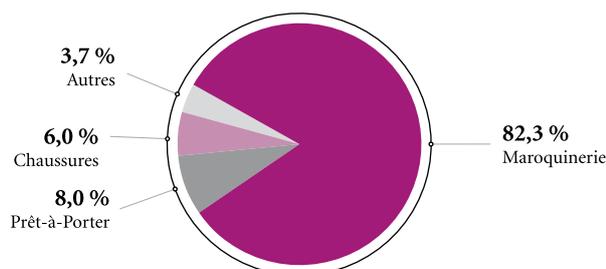
Les produits de Bottega Veneta sont exclusivement distribués au sein d'un réseau parfaitement contrôlé de magasins gérés en propre ou sous franchise exclusive, de grands magasins et de magasins spécialisés, rigoureusement sélectionnés à travers le monde.

POSITIONNEMENT

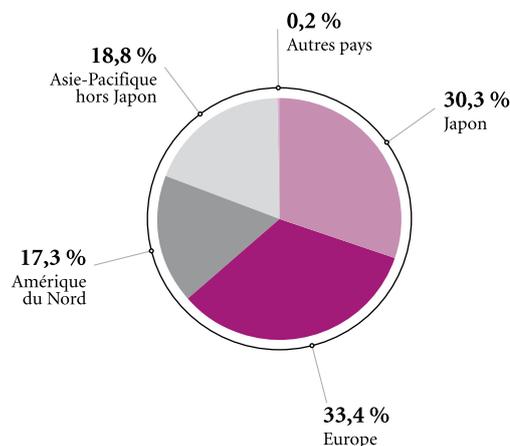
Dès ses débuts, Bottega Veneta a été synonyme de savoir-faire de grande qualité, de choix de matériaux parmi les plus fins, d'innovation et de sobriété en matière de design. Elle a été la première marque à proposer le concept de sac souple, par opposition au sac à main rigide de l'école française.

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 2007
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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 affiché des performances record en 2007. Son chiffre d'affaires s'élève à 366,1 millions d'euros, soit une hausse de 48,7 %⁽¹⁾ par rapport au précédent exercice. Ces performances sont notamment dues au remarquable succès des collections, tant dans les magasins

gérés en propre que dans les réseaux de vente aux tiers. Les magasins gérés en propre ont généré 81 % du chiffre d'affaires.

En 2007, Bottega Veneta a affiché un résultat opérationnel courant de 92,2 millions d'euros, soit une hausse de 68,9 %.

FAITS MARQUANTS 2007 ET PERSPECTIVES

Dans le sillage des *best sellers* reconnus de la marque, le *Veneta*, l'édition limitée et exclusive du sac à main *Cabat*, les styles nouveaux tels que le *Montaigne*, le *Roma* et le *Sloane* sont devenus des icônes.

De plus, le succès de la collection de meubles est illustré par l'ouverture d'une deuxième suite à l'Hôtel St Regis de Rome en novembre 2007, en écho au succès de l'ouverture de la première suite Bottega Veneta en 2006 à l'Hôtel St Regis de New York.

Le 8 mai, Tomas Maier est devenu le premier créateur à recevoir le *German Forum Preis Award* destiné à récompenser la créativité et le design. De plus, il a reçu à New York, le 25 octobre, le prix des *Rule Breakers* de Fashion Group International et, le 7 décembre, le prix *Designer of the year* de DNR.

En mai 2007, les 14 premiers étudiants de l'école d'artisanat de Bottega Veneta, *La Scuola Della Pelletteria Bottega Veneta*, qui sélectionne et forme des artisans maroquiniers au savoir-faire et au travail méticuleux que requiert la réalisation des sacs Bottega Veneta, ont réussi l'examen d'artisan junior. En septembre 2007, les étudiants ont commencé la deuxième année du programme au terme duquel ils seront qualifiés comme concepteurs de prototypes.

Bottega Veneta a poursuivi les ouvertures de boutiques en 2007 portant leur nombre de 97 à fin 2006 à 111 à fin 2007.

En janvier, la marque a ouvert son premier magasin en Chine, à Shanghai suivi, en avril, d'un second à Beijing. À Hong Kong, les magasins des quartiers Harbour City et Landmark ont été transférés dans deux nouveaux flagships respectivement en mai et en septembre.

En avril, Bottega Veneta a également ouvert un nouveau flagship dans le quartier Ginza à Tokyo qui est désormais le plus grand magasin du réseau avec plus de 600 m² de surface de vente.

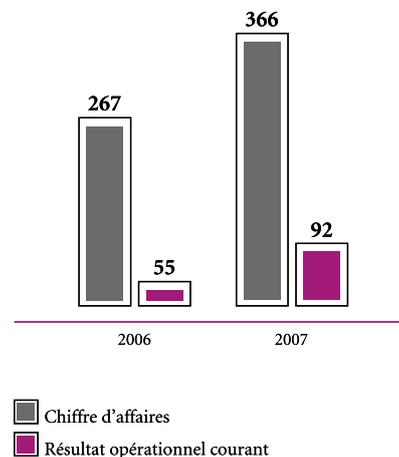
En mai, le magasin de Florence a, quant à lui, investi un magnifique bâtiment historique, directement face au Palazzo Strozzi et le

1^{er} novembre, Bottega Veneta a ouvert son 19^e magasin aux États-Unis, à Boston Natick.

Pour la fin 2008, Bottega Veneta prévoit 11 ouvertures nettes de magasins supplémentaires au réseau existant sur tous les grands marchés mondiaux du Luxe.

Au cours de l'exercice 2007, le nombre de magasins franchisés du réseau de distribution en gros a presque doublé, passant de 8 en début d'année à 15 en fin d'année. Les ouvertures ont eu lieu notamment en Inde, en Turquie, au Danemark en Ukraine et en Lituanie. En 2008, Bottega Veneta prévoit d'étendre encore son réseau de franchisés par des ouvertures de magasins supplémentaires au Moyen-Orient.

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



(1) Données comparables à taux de change constant sur 52 semaines.



YVES SAINT LAURENT

Marque créée en **1961**

221,3

M€ de chiffre d'affaires en 2007

- 31,9

M€ de résultat opérationnel courant en 2007

1 002

collaborateurs à fin 2007

64

magasins gérés en propre à fin 2007

CONCEPT COMMERCIAL

Avec plus de 45 ans d'une histoire unique, Yves Saint Laurent est l'une des plus prestigieuses Maisons de la profession. Par-delà les frontières du temps et de l'espace, la signature Yves Saint Laurent est synonyme de mode et de créativité déclinées sous des formes innovantes.

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 un atelier Yves Saint Laurent en France.

Le réseau des magasins Yves Saint Laurent est aujourd'hui constitué de 64 magasins en propre, dont des flagships à Paris, New York, Londres, Milan, Hong Kong et Beverly Hills. La marque est également présente dans les boutiques et les grands magasins multimarque les plus prestigieux du monde.

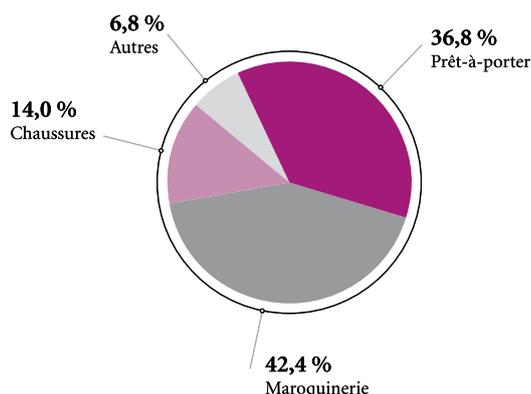
POSITIONNEMENT

Depuis sa création en 1961, Yves Saint Laurent a marqué durablement l'industrie de la mode de son empreinte. Tout au long des années, les designs révolutionnaires de la Maison de Couture ont donné naissance à des styles inventifs de vêtements qui sont devenus, par la suite, des classiques et son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, a acquis la réputation d'être l'un des créateurs les plus novateurs et les plus provocateurs du XX^e siècle. Il a créé certaines allures et certains styles reconnaissables entre mille et a laissé en héritage des icônes intemporelles telles que le smoking, l'ensemble-pantalon, la saharienne et le *trench coat*. Yves Saint Laurent a également été la première Maison de Couture à lancer, dans sa collection *Rive Gauche* de 1966, le concept moderne de prêt-à-porter féminin de Luxe, premiers pas vers un label de Luxe accessible à un public plus large.

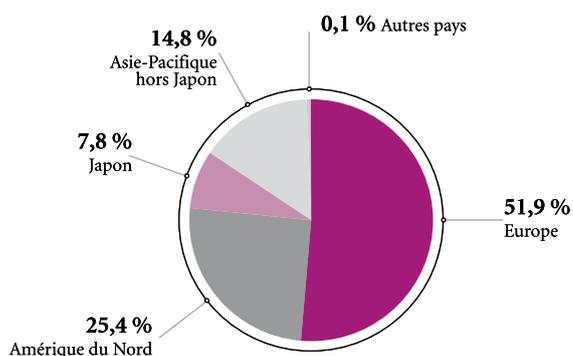
Depuis son rachat par Gucci Group en 1999, Yves Saint Laurent s'est repositionné à la pointe du marché du Luxe. Sous la direction de Valérie Hermann, nommée Président-Directeur général en 2005 et de Stefano Pilati, Directeur artistique depuis 2004, la marque a renouvelé l'héritage exceptionnel de son fondateur en apportant une touche contemporaine à ses collections. Outre les classiques légendaires du prêt-à-porter de la marque revisités, Yves Saint Laurent a créé de nouvelles lignes de produits icônes en maroquinerie et en chaussures, tels que les sacs à mains *Muse*, *Downtown* et *Tribute*, ainsi que les chaussures *Tribute*.

Partout dans le monde, Yves Saint Laurent est synonyme de perfection pour les articles de Luxe masculins et féminins, combinant élégance, lignes discrètes mais reconnaissables, détails raffinés et tissus les plus nobles.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



STRATÉGIE

Depuis 2005, Yves Saint Laurent met en œuvre un plan stratégique visant à améliorer ses performances financières par l'augmentation de son chiffre d'affaires et de sa marge brute, parallèlement à la maîtrise de ses coûts opérationnels et à l'optimisation de ses ressources financières.

Dans le contexte de ce plan, le premier objectif de la Société est de continuer à créer et à commercialiser des produits très attrayants

s'inspirant, sous des formes innovantes, de l'essence même de la marque, mettant à profit sa présence historique dans le monde du prêt-à-porter, élargissant l'offre de produits en étendant les lignes à fort potentiel de croissance que sont les articles et accessoires de maroquinerie.

RÉSULTATS

Le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent s'élève à 221,3 millions d'euros en 2007, en augmentation de 22 %⁽¹⁾ par rapport à l'exercice 2006, lui-même en hausse de 19,1 %.

Les magasins en propre ont généré 63 % du chiffre d'affaires en 2007, soit une croissance de 13,9 %. Presque toutes les gammes de produits affichent des taux de croissance positifs, notamment les chaussures

qui enregistrent une hausse de 42,7 % et les articles de maroquinerie (représentant 42,4 % du chiffre d'affaires de la marque) qui affichent une progression de 29,7 %.

Les pertes opérationnelles courantes ont été considérablement réduites et ramenées à 31,9 millions d'euros, contre 49,4 millions d'euros en 2006.

FAITS MARQUANTS 2007 ET PERSPECTIVES

Avec un taux de croissance à deux chiffres, tant des boutiques en propre que des magasins multimarque, 2007 a confirmé le regain de succès commercial qu'Yves Saint Laurent a connu au cours du précédent exercice.

Les collections de prêt-à-porter ont été applaudies par la presse et les célébrités. Yves Saint Laurent a également lancé sa collection Édition 24, particulièrement novatrice puisqu'elle est conçue spécialement pour les femmes voyageant autour du monde et qui ont besoin de vêtements à la fois confortables et élégants. En matière de communication, plus d'un million d'exemplaires du *Manifesto* ont été distribués dans les rues de New York, de Londres, de Milan et de Paris, une manière nouvelle de porter la parole de la marque directement aux consommateurs.

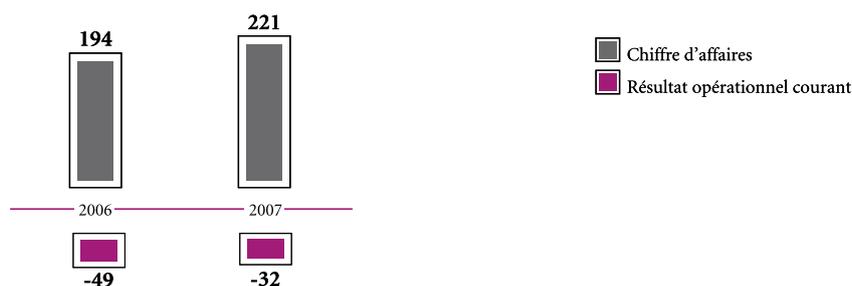
Le succès commercial de la maroquinerie de la marque s'est également confirmé. Le sac *Muse*, icône de la marque lancée à la fin de 2005, confirme son statut de best-seller et par leur succès, les sacs *Downtown*

et *Tribute* suivent le même chemin. Au deuxième semestre, Yves Saint Laurent a lancé les nouveaux sacs *Uptown*, *Catwalk* et *Besace* dont les débuts ont été prometteurs. Les petits articles de maroquinerie, la joaillerie et les chaussures, affichent également des taux de croissance remarquables.

La marque a rouvert son flagship sur Madison Avenue à New York après plusieurs mois de rénovation. De nouveaux magasins en propre ont été inaugurés en Asie, dont un dans le grand magasin Shinsegae à Séoul en Corée et dans le grand magasin Hankyu à Taiwan. Yves Saint Laurent compte 64 boutiques gérées en propre à fin 2007.

Plusieurs magasins autonomes sous contrats de franchise ont ouvert dans le monde, notamment en Chine, à Beijing et à Shanghai, à Istanbul, à Moscou et à Vilnius. Par ailleurs, Yves Saint Laurent s'est lancé dans le commerce électronique sur le marché américain, vendant une gamme complète de produits sur le site *ysl.com*.

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



(1) Données comparables à taux de change constant sur 52 semaines.



YSL BEAUTE

649,2

M€ de chiffre d'affaires en 2007

64,7

M€ de résultat opérationnel courant en 2007

3 505

collaborateurs à fin 2007

CONCEPT COMMERCIAL

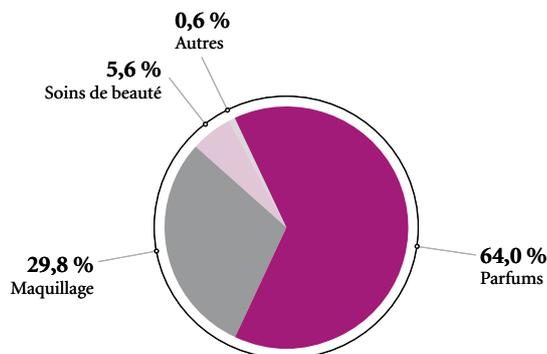
YSL Beauté crée, fabrique et distribue des parfums et des produits cosmétiques sous les marques Yves Saint Laurent et Roger & Gallet, ainsi que des parfums pour des marques de Gucci Group, telles que Stella McCartney, Alexander McQueen et Boucheron. La Société fabrique également des parfums sous licence 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

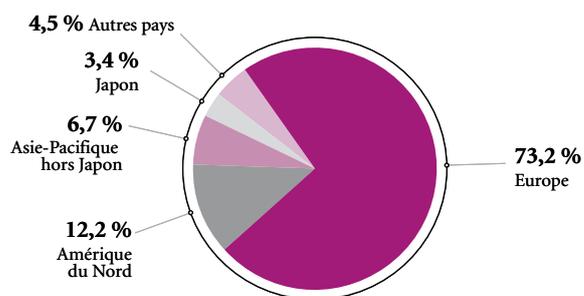
YSL Beauté est un acteur majeur des marchés des parfums et des produits cosmétiques de Luxe. Multimarque, la Société développe et enrichit chacune d'elles en s'appuyant sur leurs spécificités et propose des produits à la pointe de la qualité, de la création et de la technologie. Très largement tournée 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 2007
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉSULTATS

2007 a confirmé l'accélération de la croissance initiée en 2006 par YSL Beauté, notamment grâce à la mise en place d'une nouvelle stratégie centrée sur les marques et les marchés prioritaires et à une ambition forte pour chacune de ses innovations, vigoureusement soutenues par les médias.

En 2007, YSL Beauté a réalisé un chiffre d'affaires de 649,2 millions d'euros, soit une progression de 6,5 % ⁽¹⁾. Les ventes ont été dynamisées par le succès des produits de la marque Yves Saint Laurent, notamment le maquillage et les parfums. Le résultat opérationnel courant est en forte augmentation, passant de 32,2 millions d'euros en 2006 à 64,7 millions d'euros en 2007.

FAITS MARQUANTS 2007 ET PERSPECTIVES

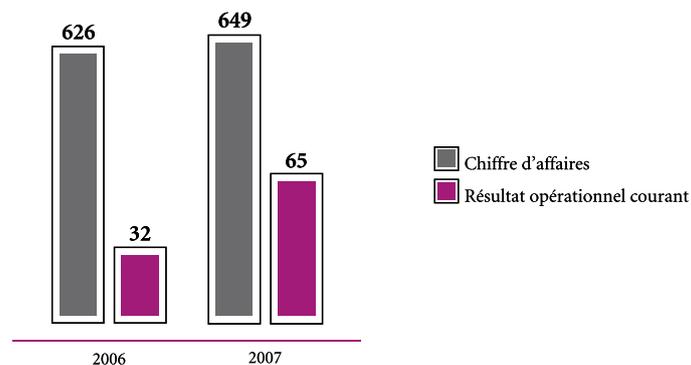
2007 a été marquée par le lancement, en octobre, d'un nouveau parfum féminin Yves Saint Laurent, *Elle*, un tournant pour la marque. Les premiers pas de ce parfum sur les marchés sont très prometteurs. Son équivalent masculin, *L'Homme Yves Saint Laurent*, lancé en 2006, a définitivement placé Yves Saint Laurent en tête des marques de parfums pour hommes. Les bons résultats d'*Opium* ont prouvé, pour son trentième anniversaire, toute la force et la modernité de ce parfum icône. Le maquillage a affiché, pour la sixième année consécutive, une croissance à deux chiffres grâce à un équilibre sans précédent entre les produits *Radiant Touch*, *Mascara Volume Effet Faux Cils* et *Perfect Touch* devenus icônes et les nouveaux produits à forte valeur ajoutée tels que *Lip Twins* ou *Ombres Duo Lumières*. En 2008, Yves Saint Laurent célébrera le trentième anniversaire de YSL Beauté avec 4 collections qui, chacune, réinterpréteront un classique emblématique de l'héritage de la marque.

Parmi les autres marques, Roger & Gallet a pris avec succès en 2007 les premières mesures d'élargissement de son positionnement caractérisé par un reconditionnement des produits et une nouvelle identité visuelle.

En lançant, avec Stella McCartney, la première ligne de produits cosmétiques 100 % bio, YSL Beauté s'est comportée en véritable pionnière. Ce choix a, à la fin de 2007, été récompensé par le célèbre WWD Beauty Biz Award dans la catégorie Produit de l'année représentant une importante avancée technologique dans le domaine des soins cosmétiques de Luxe.

Pour sa part, Boucheron a offert une nouvelle vision de sa marque, plus jeune et plus colorée, mais toujours aussi luxueuse grâce à *Miss Boucheron*. En 2008, la marque célébrera le 20^e anniversaire de ses parfums. ZegnaIntenso a permis de réaliser avec succès l'offre de la marque Ermenegildo Zegna sur ses principaux marchés. Enfin, les parfums Oscar de la Renta sont désormais exclusivement développés et commercialisés aux États-Unis qui représentent un énorme potentiel pour cette marque.

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



(1) Données comparables à taux de change constant sur 52 semaines.



Les autres marques

455,3

M€ de chiffre d'affaires en 2007

1 711

collaborateurs à fin 2007

86

magasins gérés en propre à fin 2007

Dans cette rubrique figurent Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney. Depuis leur entrée dans Gucci Group, la plupart de ces marques bénéficient 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 franchises, aux grands magasins et aux magasins spécialisés, et enfin la mise en place de l'infrastructure nécessaire à la gestion de la croissance ainsi engendrée.

BALENCIAGA

La Maison 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 création et une vision provocatrices, la maîtrise des techniques et des coupes, une innovation constante dans les tissus sont autant d'éléments qui ont su assurer à Balenciaga une place particulière 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 remplies de symboles, les lignes de sacs et de chaussures ont également rencontré un grand succès sur le plan mondial. La fourchette de prix des collections de prêt-à-porter féminin et masculin est large, variant des pièces les plus emblématiques à des produits plus « universels », permettant ainsi 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 conséquent de produits et une forte demande 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 en propre, que chez les franchisés et dans les points de vente situés dans les grands magasins multimarque.

La dernière ouverture de magasins en propre est celle de Milan en juin 2007 ; de nouvelles ouvertures sont prévues, début 2008, à Londres, Los Angeles et Cannes.

Balenciaga a également conclu des contrats de franchise et de distribution exclusive avec des partenaires de premier rang à Hong Kong, Taiwan, Singapour, en Corée du Sud, Russie, Turquie et au Moyen-Orient.

En mai 2007, la Maison Balenciaga a sponsorisé en partenariat avec Anna Wintour, la Rédactrice en Chef de Vogue, une rétrospective en hommage à Paul Poiret, l'un des grands couturiers du XX^e siècle, au *Metropolitan Museum of Art* de New York.



BOUCHERON

Boucheron est le joaillier français par excellence. Fondé en 1858, Boucheron fut le tout premier joaillier à s'installer sur la célèbre place Vendôme à Paris en 1893. Ce fut également la première Maison à intégrer de nouveaux matériaux à ses bijoux et à lancer des produits innovants comme le bracelet-montre interchangeable. Depuis 150 ans, Boucheron est un créateur de tendances dans le monde très fermé de la haute joaillerie et s'est forgé 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 en propre, parmi lesquels son flagship de la Place Vendôme à Paris, mais également dans des magasins franchisés, des grands magasins et dans des boutiques multimarque exclusives.

En avril 2007, Boucheron a équipé ses montres d'un nouveau mouvement *Girard-Perregaux 4000*, mariant ainsi véritablement le design et la technologie. En juillet la Maison a lancé une nouvelle collection de haute joaillerie, *Fleurs Fatales*, qui a été bien reçue et contribué aux résultats positifs de 2007.

Toujours en juillet, Boucheron et le groupe Peace Mark coté en bourse de Hong Kong ont annoncé la signature d'un accord de développement de Boucheron en Chine, à Hong Kong et à Macao. De ce partenariat

devrait découler 10 magasins Boucheron autonomes et un minimum de 20 espaces boutiques dans le réseau Tourneau dans la Grande Chine sur les 5 prochaines années.

De nouvelles boutiques en franchise ont été inaugurées à Shanghai, Macao, Saint Petersburg et Doha au Qatar. Boucheron vient également de signer un accord pour l'ouverture d'un deuxième flagship à Moscou au début de 2008.

Boucheron est fier d'annoncer le 150^e anniversaire de la fondation de la Maison en 2008. Pour commémorer l'événement, elle a décidé de créer une collection de haute joaillerie. L'inspiration de cette collection est tirée du monde de Boucheron et a été baptisée *Boucheron Enchanteur*. La collection a donné naissance à sept parures : *Audace, Volupté, Magie, Curiosité, Gourmandise, Danger* et *Mystère*, qui illustrent les sept valeurs fondamentales de la Maison et sont l'expression somptueuse du niveau d'excellence représenté par Boucheron au cours des 150 dernières années.

De Paris à Moscou, Tokyo, Hong Kong, la Côte d'Azur, Londres et Dubaï, la collection de haute joaillerie du 150^e anniversaire de Boucheron fera le tour du monde pour célébrer cet événement.

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 créativité associée à une indispensable technique permet à la marque d'offrir une collection vaste et riche de chaussures d'une grande élégance et d'une grande qualité. La marque véhicule également sa vision à travers des accessoires et de petits articles de maroquinerie, ainsi que des chaussures pour homme.

Dans un environnement plus difficile et plus concurrentiel, la mise en valeur de la marque ouvrira à Sergio Rossi diverses opportunités

de croissance et de gain de parts de marché tout en augmentant sa rentabilité dans le segment de la chaussure, mais aussi dans celui de la maroquinerie dont les premiers résultats ont été encourageants en 2007.

Les produits Sergio Rossi sont vendus dans 47 magasins en propre et dans de nombreuses boutiques en franchise, ainsi que dans des grands magasins et des magasins spécialisés sélectionnés. Le regain d'intérêt dans la marque a contribué à l'ouverture de nouveaux magasins, surtout en Asie, qui a vu le premier magasin Sergio Rossi ouvrir à Hong Kong en octobre 2007.



ALEXANDER MCQUEEN

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

Filiale de Gucci Group depuis 2001, Alexander McQueen a pour principal objet la commercialisation d'accessoires et de prêt-à-porter féminins. 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 élargir l'offre sur le plan international. Le départ prometteur pour les collections d'accessoires Alexander McQueen est illustré par le succès de la ligne des sacs à mains qui a connu une forte croissance depuis la première collection automne/hiver 2005, particulièrement en 2007 avec le succès du sac *Elvie* qui a été largement salué par la presse et a connu d'excellentes ventes. Ainsi, fort de cette réussite, sur l'exercice 2007, Alexander McQueen a affiché un résultat opérationnel positif pour la première fois..

Par ailleurs, Alexander McQueen a conclu plusieurs contrats de licences stratégiques qui permettront la commercialisation internationale de ses créations 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 hommes et femmes, griffée par les deux marques. Le contrat signé avec SINV SpA en novembre 2005 a permis le lancement d'une ligne de jeans prêt-à-porter commercialisée sous le label *McQ*. Soutenues par

une campagne publicitaire mondiale, les premières collections ont été particulièrement bien accueillies par la presse et les clients.

En juillet 2006, la marque a annoncé la constitution d'un partenariat avec Samsonite en vue de la création d'une collection de petits bagages *Samsonite Black label by Alexander McQueen* qui a été commercialisée au cours du premier trimestre 2007, appuyé par une campagne publicitaire spectaculaire.

Les produits Alexander McQueen sont distribués par des magasins gérés en propre, des grands magasins et des magasins spécialisés haut de gamme. La marque opère quatre magasins en propre à Londres, Milan, New York et Las Vegas, ce dernier ayant ouvert le 22 décembre 2007. Au premier semestre 2008, un cinquième magasin ouvrira à Los Angeles. Ces dernières années, Alexander McQueen a ouvert plusieurs espaces boutiques dans de grandes chaînes de magasins au Royaume-Uni notamment chez Harvey Nichols et Selfridges, en France au Printemps, en Asie chez Joyce à Hong Kong et Via Bus Stop à Tokyo et aux États-Unis chez Saks 5th Avenue.

Le plan de franchise de la marque a commencé fin 2006 avec une ouverture de magasin à Istanbul. Celle-ci a été suivie en 2007 par trois ouvertures supplémentaires en Europe, dont un magasin de 400 m² à Moscou dans l'un des quartiers les plus prestigieux de la ville. En 2008, le plan de franchise sera étendu au Moyen-Orient, plusieurs ouvertures de magasins étant prévues dans des villes stratégiques.



STELLA MCCARTNEY

Née en 2001 d'un partenariat entre Stella McCartney et Gucci Group, la marque Stella McCartney est la plus jeune du portefeuille de PPR. Après des premières années caractérisées par le gros effort d'investissement nécessaire au lancement réussi et au soutien d'une marque nouvelle sur la scène internationale, l'exercice 2007 a vu la marque Stella McCartney atteindre un premier résultat opérationnel positif avec un niveau prometteur de rentabilité.

La première collection de prêt-à-porter Stella McCartney dévoilée aux médias et à une clientèle de référence a été celle du printemps/été 2002. Depuis, les activités de la marque se sont considérablement développées et incluent désormais des lignes de chaussures et d'accessoires qui viennent compléter la principale ligne d'articles de prêt-à-porter et un petit nombre d'articles à la marque Stella McCartney fabriqués et distribués sous licence, en collaboration avec de grands partenaires internationaux en mesure de respecter et de promouvoir l'identité et les valeurs de la marque.

En collaboration avec YSL Beauté, la marque a développé ses activités de parfumerie. Le premier parfum *Stella* a été lancé en 2003 et a connu un franc succès. Il a été suivi en 2006 du lancement de *Stella in Two* qui introduit un nouveau concept de personnalisation d'un parfum par association des fragrances de pivoine et d'ambre. 2007 a vu le lancement de *CARE by Stella McCartney*, la première ligne de produits cosmétiques bio de Luxe.

D'autre part, un partenariat de licence important a été signé avec Adidas pour le lancement d'une ligne de vêtements de sport féminins. Les premiers articles *Adidas by Stella McCartney* ont été lancés sur

le marché en 2005 et, depuis, la collection s'est étoffée de plusieurs catégories d'articles de sport pour la gymnastique, le jogging, le yoga, le tennis, les sports d'hiver, la natation, le golf et la danse.

En 2007, Stella McCartney a établi les fondements du développement de sa croissance dont le point de départ a été la collaboration avec Bendon en vue de la création et de la commercialisation de la ligne d'articles de lingerie *Stella McCartney*, la lingerie étant de fait, une extension naturelle de l'ADN de la marque. La première collection printemps été 2008 sera distribuée par des détaillants en lingerie haut de gamme. De plus, un certain nombre de contrats de distribution et de franchise ont été conclus pour assurer une meilleure pénétration de la marque sur certains marchés asiatiques par l'ouverture de plusieurs magasins monomarque.

2007 fut une année extrêmement gratifiante pour Stella McCartney. En tant que marque, son succès commercial est assuré et mais aussi pleinement reconnue par les grands détaillants du monde. En tant qu'entreprise, elle a atteint son objectif financier dans des délais prévus. En tant que créateur, Stella McCartney a reçu plusieurs distinctions consacrant ses réalisations dans les domaines de la mode et de la responsabilité sociale au cours des dernières années et, distinction non des moindres, a été couronnée Créatrice de l'Année lors de la cérémonie des *British Fashion Awards* fin 2007.





La responsabilité sociale et environnementale de PPR



EN 2007, PPR CRÉE LA DIRECTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE, REPRÉSENTÉE AU COMITÉ EXÉCUTIF ET DIRECTEMENT RATTACHÉE AU PRÉSIDENT	58	RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE	107
		Le Management de l'environnement	107
		La politique énergie et transport	111
		L'optimisation des matières premières	120
		La gestion des déchets	126
FAITS MARQUANTS ET INDICATEURS CLÉS 2007	60	ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE : PÉRIMÈTRES DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL	130
VALORISER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS DES COLLABORATEURS	62	Indicateurs Énergie – Périmètres	131
Développer les compétences et les talents	66	Indicateurs Transports – Périmètres	132
Accompagner les collaborateurs	70	Indicateurs Papier – Périmètres	133
Promouvoir la diversité	74	Indicateurs Emballages – Périmètres	134
		Indicateurs Matières Premières Industrielles – Périmètres	135
		Indicateur Eau – Périmètres	136
		Indicateurs Déchets – Périmètres	137
CONSTRUIRE DES RELATIONS DURABLES AVEC LES PARTENAIRES DU GROUPE ET LES COMMUNAUTÉS LOCALES	78	ATTESTATION DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	138
Libre expression et dialogue social	78		
Prévention des risques	80		
Développer l'engagement citoyen et favoriser les échanges avec le monde associatif, les collectivités locales et les pouvoirs publics	83		
Progresser ensemble avec les partenaires commerciaux et les prestataires du Groupe	87		
ACCOMPAGNER LES CLIENTS DU GROUPE EN ACTEURS RESPONSABLES	100		
La qualité et la sécurité des produits	100		
Le développement de produits responsables	102		
Des clients responsables et solidaires	104		



En 2007, PPR crée la Direction de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe, représentée au Comité exécutif et directement rattachée au Président

- 2001 ♦ Création de l'association SolidarCité
- ♦ 1^{re} étude d'opinion des salariés
- 2003 ♦ Création d'un département développement durable au niveau du Groupe
- ♦ Mise en place d'une plate-forme de reporting environnemental
- 2004 ♦ Signature par le Président de PPR de la Charte de la diversité et mise en place du Comité diversité et de la Mission Handicap
- 2005 ♦ Signature d'une convention de partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH)
- ♦ Déploiement du Code de conduite des affaires et création du Comité d'éthique pour la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)
 - ♦ Naissance de la Fondation Télémaque
- 2006 ♦ Structuration des engagements du Groupe en matière de Responsabilité sociale et environnementale autour de 4 axes clés : 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 4. Réduire l'empreinte environnementale du Groupe.

L'année 2007 a vu la création de la Direction de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de PPR, directement rattachée au Président du Groupe et dont le Directeur est membre du Comité exécutif.

Afin de donner une dimension stratégique à la RSE et d'inscrire les enjeux RSE dans les business modèles des marques et enseignes du Groupe, les premiers travaux de la nouvelle Direction RSE se sont attachés à définir les enjeux prioritaires clés pour le Groupe sur la période 2008-2010. Ces enjeux sont le fruit d'un diagnostic conduit auprès d'une soixantaine de personnes au sein du Groupe (présidents des Sociétés du Groupe, administrateurs, équipes développement durable, équipes ressources humaines, fonctions clés en charge de sujets RSE...) et en externe (agences de notation extra-financière, experts indépendants, ONG...). Au nombre de sept, et s'appuyant sur le socle de l'engagement du Groupe que sont le Code de conduite des affaires du Groupe et le mode de gouvernance de PPR, ces enjeux concernent les fondamentaux des métiers des marques et enseignes :

- 1. Développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation ;
- 2. Former chaque manager aux enjeux de la diversité ;
- 3. Intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs ;
- 4. Mesurer et limiter les émissions de CO₂ liées aux transports ;
- 5. Réduire l'impact environnemental des magasins et des infrastructures ;
- 6. Promouvoir des produits et usages responsables ;
- 7. Mettre en place des programmes de solidarité en lien avec l'activité des Sociétés.

Partant du principe que ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas et pour être au plus près des réalités opérationnelles des marques et enseignes du Groupe dans un contexte de forte décentralisation, chaque enseigne s'approprie ces 7 enjeux et doit les décliner sur son périmètre en définissant les objectifs quantitatifs et qualitatifs associés à chaque enjeu sur 3 ans. L'ensemble de ces objectifs sera revu et validé en 2008. A cet effet, un Comité RSE PPR a été créé. Il est composé des membres du Comité exécutif du Groupe. Sa mission sera, 2 fois par an, d'être le garant de la fixation d'objectifs ambitieux sur les 7 enjeux du Groupe, de leur mise en œuvre et des résultats obtenus.

A noter enfin que les effectifs inscrits au 31 décembre 2007 couvrent la totalité du périmètre de consolidation financière du groupe PPR au 31 décembre 2007.

Puma et United Retail (Redcats Group) sont consolidés pour la première année en 2007. Pour les indicateurs décomptés tout au long de l'année, les données de ces deux acquisitions, entrées dans le périmètre du Groupe en cours d'année, sont prises en compte du 1^{er} janvier au 31 décembre 2007.

Les données sociales 2007 publiées dans ce document couvrent entre 83 % et 100 % des effectifs du périmètre. Ce taux de couverture est précisé pour chaque indicateur.

Les données 2006 sont retraitées hors activités non poursuivies en 2007. Les données de Missy et La Redoute États-Unis et Empires Stores ne pouvant pas être isolées des périmètres de Redcats US et Redcats UK, ont été retirées des données 2007 et 2006 proportionnellement aux effectifs inscrits de ces deux activités au 31 décembre 2007.



Faits marquants et indicateurs clés 2007

PPR SIGNE UNE SECONDE CONVENTION AVEC L'AGEFIPH EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS LE CADRE DE SON ENGAGEMENT POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

Fort du bilan de deux années d'actions de la Mission Handicap, PPR signe une seconde convention avec l'AGEFIPH (2007-2009) qui renforce la politique d'emploi PPR à destination des personnes handicapées, en développant de nouvelles actions et en intégrant de nouvelles entités du Groupe pour couvrir l'ensemble du groupe PPR en France.

Afin de poursuivre le succès du précédent partenariat dont les objectifs fixés ont été largement dépassés (241 embauches pour un objectif fixé à 160 embauches sur deux ans), ce nouveau partenariat est orienté vers le recrutement, le maintien dans l'emploi, la formation, la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs et l'appel au secteur protégé.

4^E ÉDITION DE L'ÉTUDE D'OPINION INTERNE « QUEL TEMPS FAIT-IL CHEZ VOUS ? »

Pour la 4^e fois, PPR a conduit en 2007 son étude d'opinion interne, auprès de plus de 56 000 collaborateurs du Groupe, dans 21 pays et en 11 langues.

Ce baromètre interne permet de mesurer la satisfaction des collaborateurs au travers d'une centaine de questions sur des thèmes tels que les relations dans le travail, le management ou la formation

et le développement personnel. L'étude réalisée tous les 2 ans permet de bâtir des plans d'actions adaptés aux attentes exprimées par les collaborateurs et d'en mesurer l'efficacité.

La restitution des résultats aux salariés sera réalisée au 1^{er} semestre 2008.

PPR PARTENAIRE EXCLUSIF MONDIAL DU FILM *BOOMERANG* RÉALISÉ PAR YANN ARTHUS-BERTRAND ET PRODUIT PAR LUC BESSON

François-Henri Pinault, Yann Arthus-Bertrand et Luc Besson s'associent dans la réalisation d'un film intitulé provisoirement *Boomerang* et dont la sortie est prévue le 5 juin 2009, journée mondiale de l'environnement. Après le livre « La Terre vue du Ciel », *Boomerang* propose un voyage dans plus de cinquante pays autour du monde

pour illustrer les grands enjeux sociaux et environnementaux de notre époque. L'objectif de *Boomerang* est de sensibiliser le plus grand nombre et de montrer dans un esprit optimiste et constructif que des solutions existent.



SOLIDARITÉ ET PPR SOUTIENNENT L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

En 2007, en cohérence avec les valeurs de PPR – esprit d'entreprise, audace et sens du risque – SolidarCité a choisi de sélectionner et d'accompagner des entrepreneurs sociaux, afin de favoriser les passerelles entre le secteur privé et le monde de l'économie sociale et solidaire.

Quatre lauréats ont été sélectionnés selon trois critères : les qualités entrepreneuriales du porteur de projet, la viabilité économique du projet et sa valeur ajoutée sociale. Les bourses attribuées aux 4 lauréats 2007 comprennent un soutien financier de 50 000 euros mais aussi et surtout, un accompagnement humain et professionnel assuré personnellement par un dirigeant du Groupe.

LES MARQUES ET ENSEIGNES SE MOBILISENT ET SENSIBILISENT LEURS COLLABORATEURS AUX ENJEUX DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Face au changement de comportement que requièrent les grands défis environnementaux, les marques et enseignes du Groupe ont pris plusieurs initiatives en 2007 pour adapter les modes d'organisation et sensibiliser les collaborateurs : mise en place du tri sélectif, journées de sensibilisation des collaborateurs autour de la projection du film

d'Al Gore, *Une vérité qui dérange*, sensibilisation aux « éco-gestes » dans la vie quotidienne au bureau... autant d'actions réalisées pour accroître la prise de conscience du rôle que les organisations et les individus peuvent jouer face à de tels enjeux.

INDICATEURS CLÉS 2007

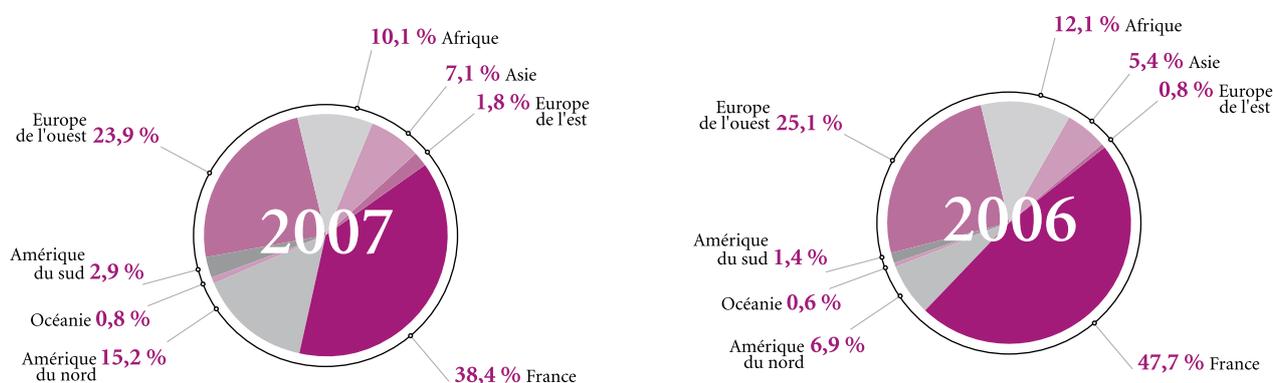
- ◆ 92 454 collaborateurs du Groupe inscrits au 31 décembre 2007, dont 54 % de femmes ;
- ◆ 909 302 heures de formation annuelles ;
- ◆ 52 979 collaborateurs formés ;
- ◆ les femmes représentent 57 % des embauches ;
- ◆ 48 % des managers sont des femmes ;
- ◆ 1 251 travailleurs handicapés ;
- ◆ 73 % des salariés concernés ont répondu au baromètre interne de satisfaction collaborateurs ;
- ◆ 30 projets de collaborateurs soutenus par SolidarCité ;
- ◆ 4 000 collaborateurs mobilisés autour de projets SolidarCité ;
- ◆ 734 audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe ; et
- ◆ 76 % des déchets dangereux du Groupe ont été valorisés ;
- ◆ 100 % des fournisseurs de papier du Groupe sont certifiés ISO 14001.



Valoriser les compétences et les talents des collaborateurs

- ♦ 92 454 collaborateurs dans le Groupe inscrits au 31 décembre 2007 ;
- ♦ 88 % des collaborateurs sont en contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- ♦ 14 113 CDI travaillent à temps partiel, donc 82 % des effectifs CDI du Groupe sont à temps complet ;
 - ♦ 83,8 % des temps partiels sont des femmes et 96,8 % sont des non managers ;
- ♦ 97 % des managers CDI et 78 % des non managers CDI travaillent à temps complet ;
 - ♦ 37,1 ans est l'âge moyen des effectifs en CDI en 2007 ;
 - ♦ 8,16 ans est l'ancienneté moyenne des effectifs en CDI.

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



(Taux de couverture : 100 %).

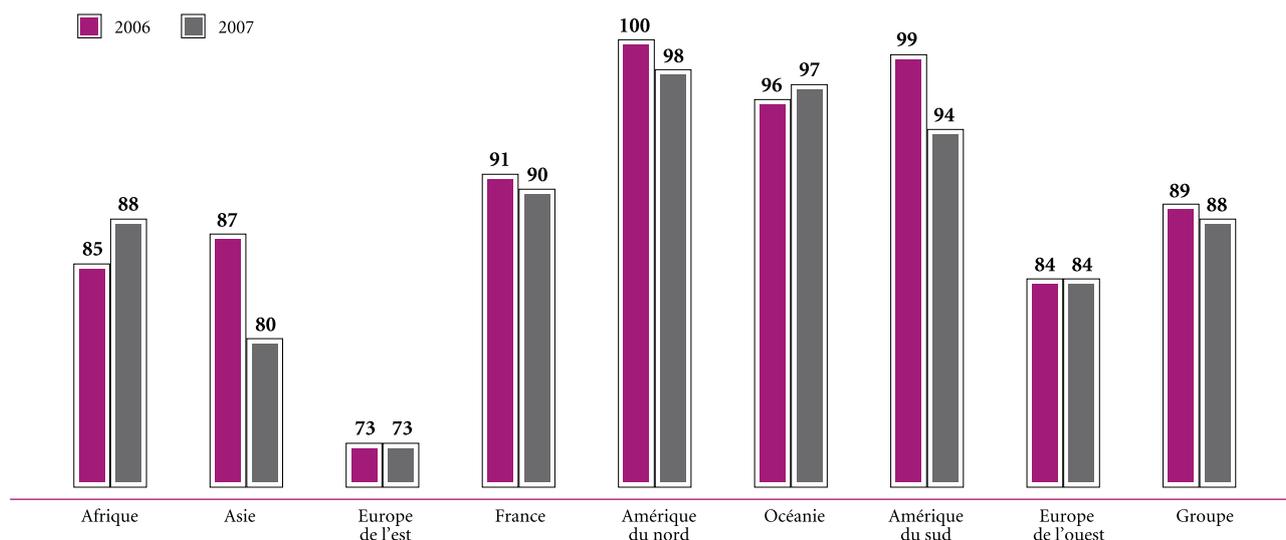
(1) Pour tous les graphiques par zone géographique incluent les pays et territoires suivants : **Europe de l'ouest** : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, Grande-Bretagne, Grèce, Italie, Luxembourg, Malte, Monaco, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède, Suisse ; **Europe de l'est** : Bulgarie, Croatie, Estonie, Hongrie, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Russie, Slovaquie, Ukraine ; **France** ; **Amérique du Nord** : États-Unis, Canada ; **Amérique du Sud** : Argentine, Aruba, Brésil, Chili, Guyane, Martinique et Guadeloupe, Pérou, Saint Martin ; **Afrique** : Afrique du Sud, Algérie, Angola, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Équatoriale, Guinée Bissau, Kenya, Madagascar, Malawi, Mali, Maroc, Maurice, Mauritanie, Niger, Nigéria, Ouganda, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo, Réunion, Sao Tomé et Príncipe, Sénégal, Tanzanie, Tchad, Togo, Zambie ; **Océanie** : Australie, Nouvelle Calédonie, Nouvelle Zélande, Polynésie Française ; **Asie** : Bangladesh, Chine, Corée, Dubaï, Émirats Arabes Unis, Guam, Hong Kong, Inde, Japon, Singapour et Malaisie, Taiwan, Turquie, Vietnam.

RÉPARTITION DE L'FFECTIF INSCRIT AU 31 DÉCEMBRE HOMMES MANAGERS/FEMMES MANAGERS/HOMMES NON MANAGERS/FEMMES NON MANAGERS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en nombre)

	Femmes Managers		Hommes Managers		Femmes Non managers		Hommes Non managers	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Afrique	232	211	1 268	1 284	1 267	1 111	6 549	6 505
Asie	442	289	444	165	4 102	2 862	1 565	711
Europe de l'est	113	40	79	40	949	380	488	127
France	4 085	3 945	3 925	3 872	14 642	15 250	12 825	12 795
Amérique du nord	1 464	787	786	495	8 743	2 592	3 068	1 299
Océanie	48	34	63	20	292	184	306	241
Amérique du sud	85	39	202	68	846	434	1 504	542
Europe de l'ouest	1 165	985	1 560	1 246	11 595	10 547	7 752	6 102
TOTAL	7 634	6 330	8 327	7 190	42 436	33 360	34 057	28 322

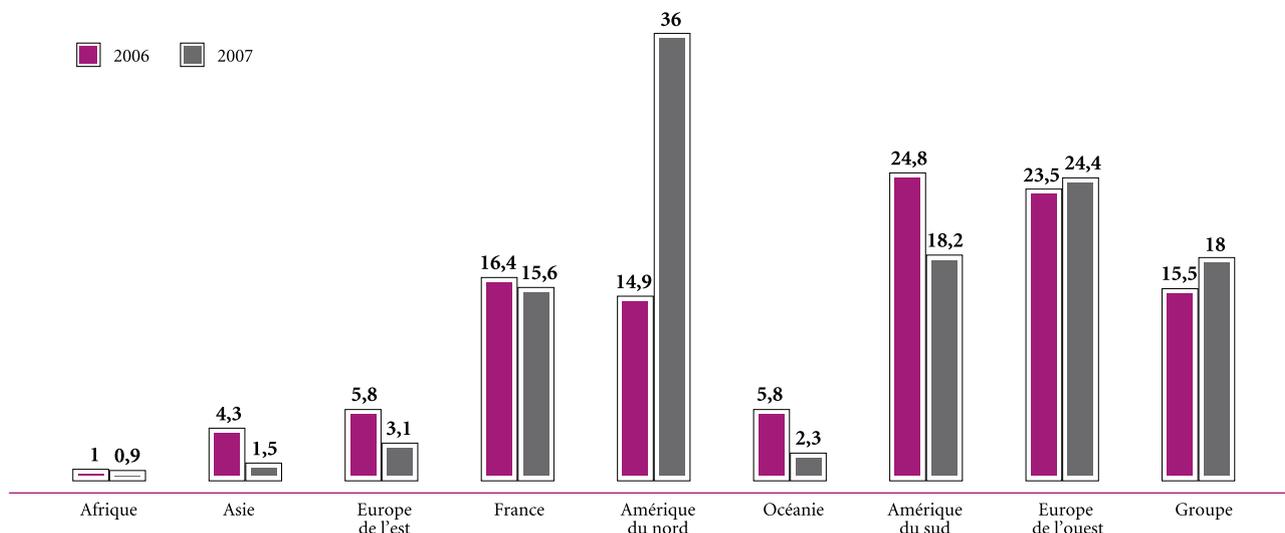
(Taux de couverture : 100 %).

PART DES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)

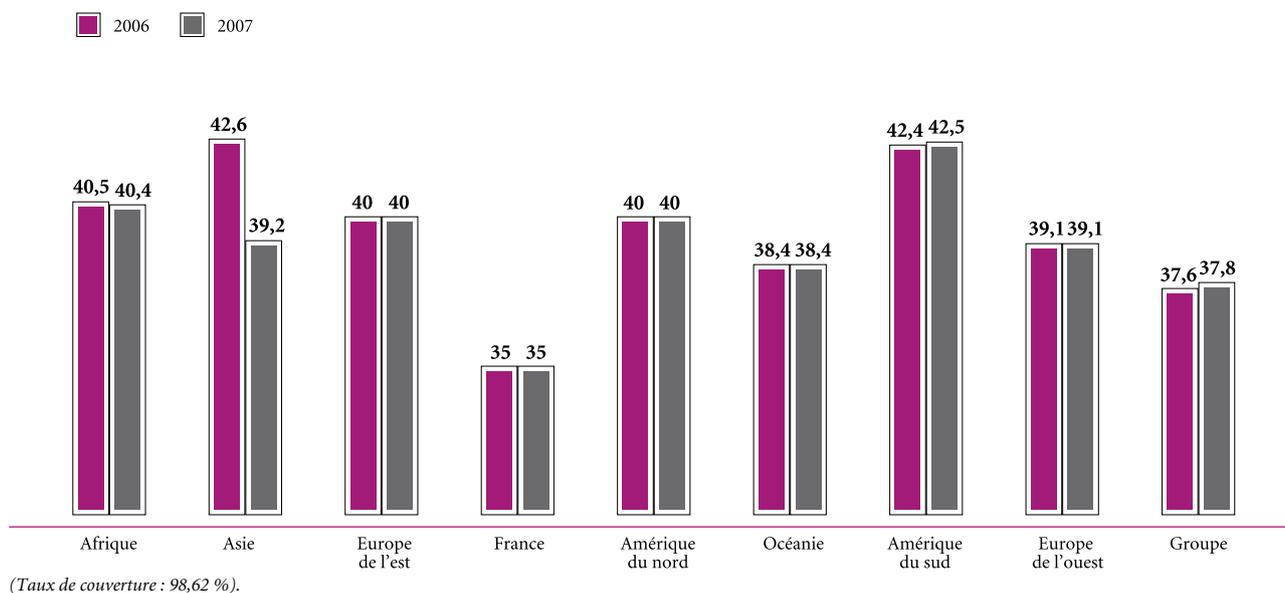


(Taux de couverture : 98,78 %).

PART DES CDI À TEMPS PARTIEL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



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



Le temps de travail en France métropolitaine (taux de couverture : 100 % périmètre France)

L'organisation du temps de travail dans les marques et enseignes du Groupe en France varie selon les sites et les populations concernés. Les forfaits (heures ou jours), annualisation du temps de travail et répartition de la durée légale sur la semaine sont les organisations du travail les plus répandues ; la modulation du temps de travail est

fréquemment mise en œuvre ; quelques structures (au sein de Redcats Group et Fnac) fonctionnent en travail posté (jour et parfois nuit) ; enfin, des astreintes sont ponctuellement prévues.

En 2007, 35 536 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France. Cette donnée est consolidée pour la première fois au niveau du Groupe en France Métropolitaine, il n'y a donc pas de données comparatives pour 2006.

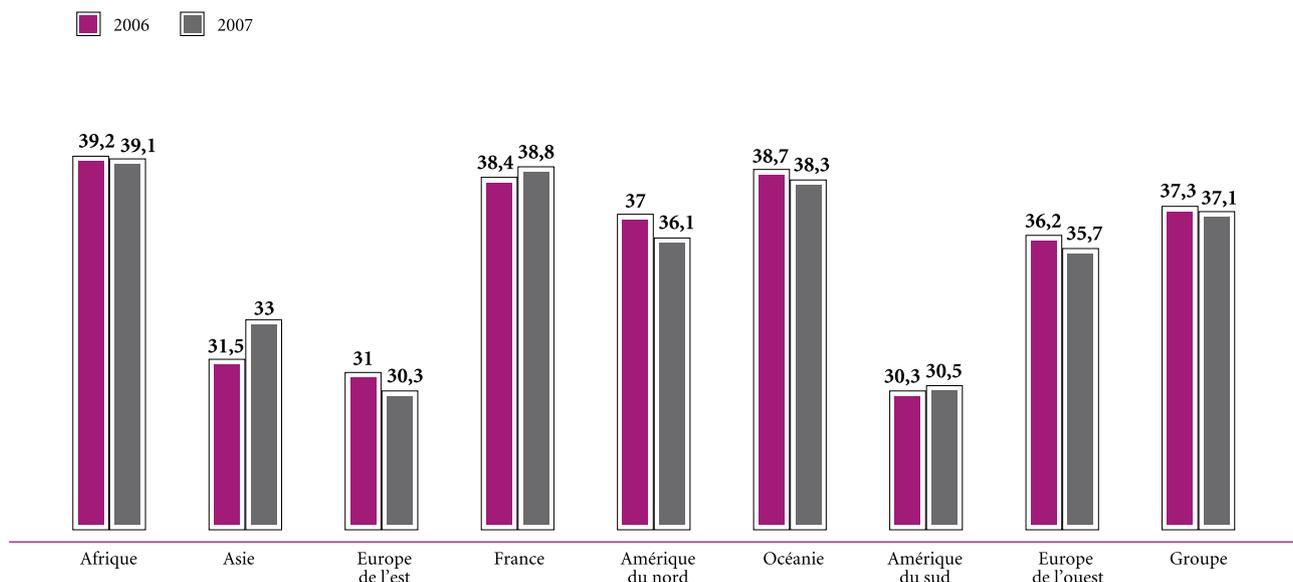


ÂGE MOYEN ET ANCIENNETÉ MOYENNE DES MANAGERS ET DES NON MANAGERS EN CDI EN 2007

	Managers		Non Managers	
	2007	2006	2007	2006
Age moyen	39,48	39,7	36,51	36,71
Ancienneté moyenne	9,27	9,83	7,89	8,56

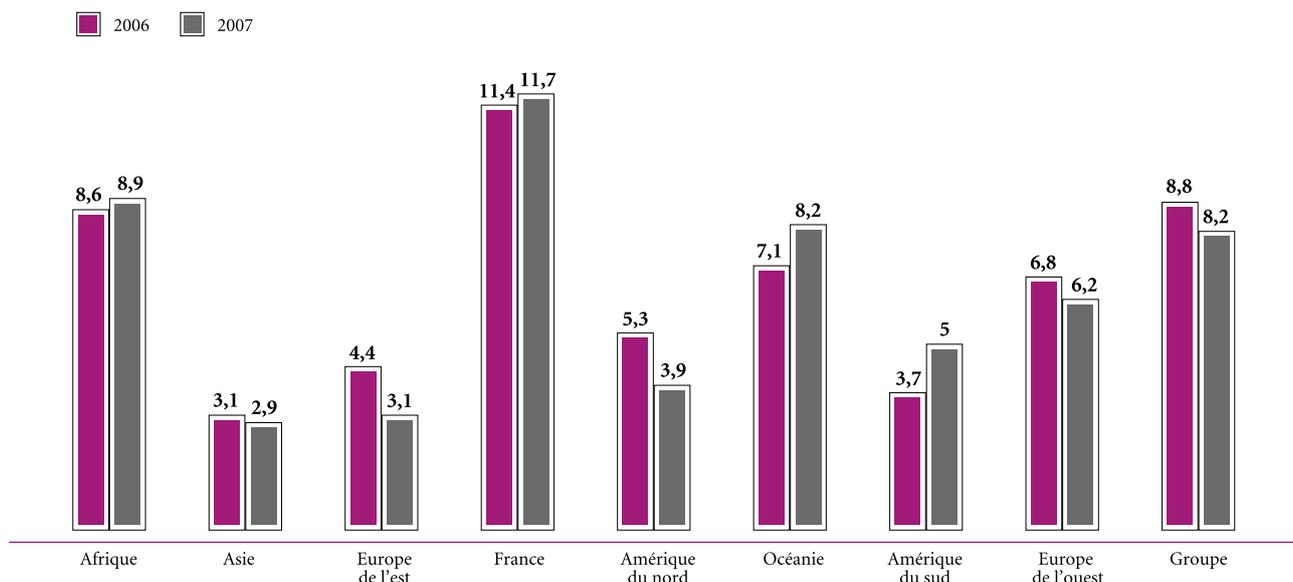
(Taux de couverture : 97,61 %).

ÂGE MOYEN DES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(Taux de couverture : 97,61 %).

ANCIENNETÉ MOYENNE DES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(Taux de couverture : 97,61 %).

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS

En 2007, l'objectif a été de finaliser la mise en place de l'ensemble des outils et projets 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.

L'évaluation

Les entretiens annuels d'évaluation de la performance

Chaque année, PPR et ses enseignes déploient un processus d'évaluation annuelle de la 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. À titre d'exemple, CFAO a procédé en 2007 à la formation de l'ensemble de ses collaborateurs en France (non-managers et managers) et se fixe comme ambition pour 2008 de poursuivre le déploiement de l'entretien annuel d'activité, en utilisant en particulier les sites intranet France pour l'électronisation des supports d'évaluation et leur transmission entre les différents intervenants dans le processus : l'objectif est de simplifier le déploiement de ce processus annuel et d'en améliorer l'exploitation individuelle.

L'évaluation de la performance est la catégorie du baromètre interne de satisfaction des salariés 2007 qui progresse le plus par rapport au précédent baromètre de 2005. La progression de 5 points de la satisfaction des salariés sur cette catégorie correspond aux actions menées dans chaque enseigne. 68 % des salariés qui ont répondu déclarent avoir eu une évaluation de leur performance dans les 12 derniers mois. Ils étaient 65 % il y a deux ans.

Les « People reviews »

Tous les ans, au sein de chaque enseigne, les éléments clés ressortant des entretiens d'évaluation des cadres (par exemple, les mobilités

potentielles) sont consolidés et analysés par la fonction Ressources humaines et par les managers lors des Comités carrière, appelés aussi *People reviews*. Ces informations consolidées par enseigne font l'objet d'une synthèse au niveau du Groupe.

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 »

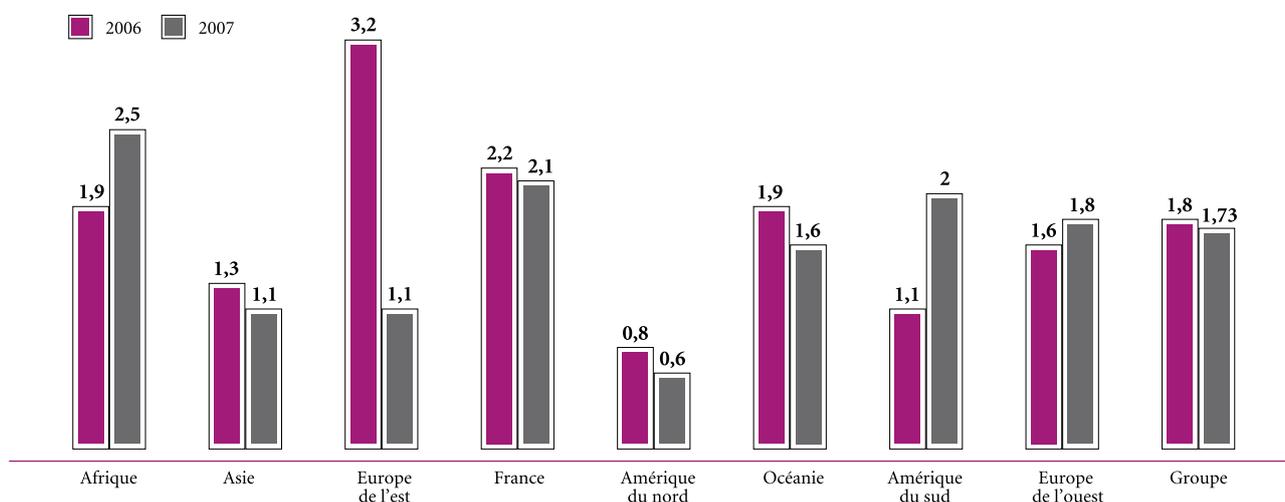
Les dirigeants du Groupe bénéficient d'un outil d'évaluation et de développement complémentaire aux autres outils RH de chaque enseigne. Ainsi, tous les deux ans, les dirigeants de PPR ont l'opportunité de bénéficier d'un « 360° feedback » qui consiste en une évaluation de leurs compétences comportementales par leur hiérarchie, par leurs pairs/collègues, par leurs collaborateurs et par eux-mêmes.

Ce processus est géré en partenariat avec une société experte externe. Les résultats de ce « 360° feedback » est l'opportunité pour le dirigeant et son responsable ressources humaines d'apporter un complément au plan de développement individuel défini suite au processus d'entretien d'évaluation annuel.

Le développement des compétences des collaborateurs

En 2007, 837 676 heures de formation (hors formations à la sécurité) ont été dispensées dans les marques et enseignes du Groupe. Ce sont 42 311 collaborateurs qui ont bénéficié d'au moins une formation. Les femmes représentent 52,8 % de l'effectif formé en 2007. Le budget de formation au niveau du Groupe est de près de 36 millions d'euros (taux de couverture : 98,16 %). Ce budget représente 1,73 % de la masse salariale globale du Groupe.

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



(Taux de couverture : 87,44 %).



HEURES DE FORMATION (HORS FORMATION À LA SÉCURITÉ) PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en nombre)

	2007	2006
Afrique	48 324	54 929
Asie	51 612	45 237
Europe de l'est	12 197	7 954
France	273 830	266 528
Amérique du nord	139 988	153 316
Océanie	5 477	6 068
Amérique du sud	20 968	18 617
Europe de l'ouest	285 280	265 638
TOTAL	837 676	818 287

(Taux de couverture : 97,94 %).

NOMBRE DE COLLABORATEURS FORMÉS (HORS FORMATION À LA SÉCURITÉ) PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2007	2006
Afrique	1 769	2 874
Asie	3 480	2 032
Europe de l'est	663	462
France	17 836	14 814
Amérique du nord	4 390	ND
Océanie	234	283
Amérique du sud	863	815
Europe de l'ouest	13 076	11 155
TOTAL	42 311	

(Taux de couverture : 95,11 %).

RÉPARTITION HOMMES/FEMMES DES EFFECTIFS FORMES (HORS FORMATION À LA SÉCURITÉ) (en %)

	% femmes		% hommes	
	2007	2006	2007	2006
Effectifs formés	52,8	53,3	47,2	46,7

(Taux de couverture : 83,4 %).

RÉPARTITION MANAGERS/NON MANAGERS DES EFFECTIFS FORMES HORS FORMATION À LA SÉCURITÉ (en %)

	% managers		% non managers	
	2007	2006	2007	2006
Effectifs formés	22,1	23,2	77,9	76,8

(Taux de couverture : 95,11 %).

Chaque enseigne a déployé une offre de formation et de développement en 2007, qui vient renforcer les démarches-clés initiées les années précédentes.

La Fnac a ainsi continué à développer en 2007 sa politique de validation des acquis professionnels. Elle encourage en effet 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), et depuis 2007 les diplômes de Licence et Mastère. Depuis 2004, ce sont environ 200 collaborateurs Fnac qui ont été accompagnés. Afin de répondre aux besoins de forte croissance et à la volonté de favoriser la promotion interne, la Fnac a mis en place cette année un Assessment Center dédié aux futurs Directeurs de magasin.

De la même manière, a été mis en place sur le site de Lassigny d'YSL Beauté un parcours de professionnalisation par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) dans les secteurs fabrication et conditionnement : ce sont 23 personnes qui ont intégré en 2007 une formation diplômante. L'année 2007 a également vu la création d'un « passeport de formation » pour l'ensemble du personnel ainsi que le lancement d'une réflexion sur la mise en place d'un référentiel des métiers et compétences pour les ouvriers et employés.

En 2007, Redcats Group a déployé son guide *The Art Of Engaging Dialogue* auprès de 200 top managers en vue de les sensibiliser aux processus clés en matière de management des ressources humaines et de les aider à améliorer la qualité de leurs dialogues avec leurs collaborateurs présents et futurs. Pierre angulaire de la marque employeur Redcats Group, ce guide rappelle les prérequis pour engager un dialogue profond et efficace (qualité d'écoute, choix du moment opportun pour être mentalement disponible...) et propose cinq mini-guides pratiques relatifs aux grands processus RH : Recruter, Intégrer, Performer, Développer et Reconnaître, cinq mini-guides associés à cinq opportunités de dialogue formel.

Courant 2007, les cadres dirigeants de Redcats Group ont participé à des ateliers pour découvrir et s'approprier le contenu du guide *The Art of Engaging Dialogue*, afin de pouvoir agir en véritables ambassadeurs de la marque employeur. Illustration du modèle de la performance du Groupe, ce guide fixe les standards attendus et accompagne les managers dans le développement des comportements exemplaires. Il s'agit d'une première étape afin de positionner le management comme principal levier d'engagement des équipes.

Dans cette lignée, l'université interne de Redcats Group « Speed », *Specific Education*, s'est enrichie en 2007 d'un nouveau séminaire nommé *Leading transition to high performance – The role of leaders*. Axe directeur de cette formation destiné aux cadres dirigeants : les aider à développer une culture de la performance au quotidien, en partageant la vision business et les enjeux de transformation de Redcats Group, en mobilisant les équipes et en donnant du sens *via* des dialogues et feedbacks réguliers.

Afin de continuer à développer au mieux ses Directeurs de filiales et de préparer la succession des hommes clés, CFAO a notamment travaillé cette année à la définition d'un référentiel de compétences qui s'appuie sur une trentaine d'interviews menés auprès d'opérationnels du réseau (toutes activités et pays confondus).

Enfin, Conforama a en 2007 intensifié sa politique de formation. Le nombre d'heures de formation dispensées aux collaborateurs de l'enseigne s'est accru de 60 % par rapport à ce qui se faisait deux ans auparavant.

La Direction des ressources humaines du Groupe a pour mission d'accompagner et de faciliter le déploiement du positionnement stratégique du Groupe (culture de la performance, internationalisation et entrepreneuriat) à travers des dispositifs d'entraînement et de développement des dirigeants du Groupe. L'offre vient compléter les dispositifs existants au sein de chacune des enseignes.

C'est ainsi que, par exemple, de jeunes managers du Groupe 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 du Groupe 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.

Ces *Leadership programs* se répartissent comme suit :

- ◆ *Leadership Advanced programs* et *Leadership Discovery programs* pour les dirigeants du Groupe ;
- ◆ *Leadership Development program* pour les potentiels évolutifs.

La filière RH bénéficie aussi d'un programme dédié visant à développer son expertise dans chacune des marques et enseignes, ceci afin d'accompagner les managers et les collaborateurs dans la définition des parcours professionnels et l'élaboration de plans de développement adaptés.

Au total, plus de 210 personnes ont participé en 2007 aux programmes de formation développés par la Direction des ressources humaines du Groupe.

La rémunération et les avantages sociaux

Dans le baromètre interne, mené tous les deux ans, plusieurs questions concernent la rémunération et les avantages sociaux. Depuis le premier baromètre en 2001, cette catégorie de questions est celle qui progresse le plus (10 points). Cette progression de la perception des salariés correspond aux actions menées par les marques et enseignes pour expliquer la composition et les règles de détermination de la rémunération.

- ◆ charges du personnel du Groupe en 2007 : 2,8 milliards d'euros ;
- ◆ masse salariale du Groupe en 2007 : 1,9 milliard d'euros (*taux de couverture* : 88,06 %) ;



- ♦ charges sociales patronales des marques et enseignes en France métropolitaine en 2007 : 388,2 millions d'euros (*taux de couverture : 100 % périmètre France*).

La politique de rémunération

En raison de la spécificité des activités et du mode de fonctionnement décentralisé du Groupe, la politique de rémunération est établie au niveau de chacune des marques et enseignes selon les principes d'équité interne et de compétitivité externe définis par PPR.

Dans ce cadre, l'ensemble des enseignes 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. CFAO s'était ainsi engagé en 2007 à analyser la compétitivité des rémunérations, notamment sur la population des seniors en France métropolitaine. Au terme de cette analyse, une action spécifique a été entreprise afin que les seniors dont la rémunération se positionnait à 15 % au-dessous du marché voient leur écart de salaire analysé avec éventuellement une action individuelle de rattrapage.

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, dans le cadre de son projet d'entreprise 2007 – 2011, « 100 % Client » qui met au cœur de son système de promotion interne la performance individuelle des collaborateurs au service du client, a modifié le système de rémunération variable des employés et agents de maîtrise en magasin. L'objectif est double. Il s'agit d'une part de reconnaître la performance individuelle des salariés tout en maintenant la prise en compte du résultat collectif de l'équipe et d'accroître, d'autre part, le lien entre la dynamique commerciale, la rentabilité de l'entreprise et la rémunération des équipes. Cette part variable demeure mineure dans la structure de rémunération (10 % *versus* 50 à 80 % dans le secteur de la distribution). Par ailleurs, elle garantit toujours l'indépendance des vendeurs vis-à-vis des marques et des fournisseurs.

En ce qui concerne 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 2007, 83 % des collaborateurs bénéficient d'une protection sociale complémentaire en France à travers les différents régimes en place dans le Groupe. Les autres collaborateurs disposent pour la plupart des couvertures complémentaires répondant aux obligations légales des pays dans lesquels ils travaillent. Enfin, les collaborateurs

expatriés bénéficient d'une couverture spécifique mise en place par le Groupe.

Cette année, comme l'an passé, des mesures visant soit à limiter les déficits de certains régimes soit à améliorer les garanties se sont poursuivies. Ainsi, le siège PPR a modifié ses garanties optiques en adaptant la prise en charge des verres aux réels besoins médicaux des salariés.

En conformité avec la loi Fillon du 21 août 2003 qui vise à une nouvelle organisation du système de soins français, Redcats Group a travaillé en 2007 sur un régime de frais de santé commun à toutes ses enseignes françaises. Ce dispositif d'harmonisation et d'amélioration des garanties de frais médicaux obligatoire sera finalisé en 2008.

Enfin, CFAO quant à elle, a pour projet d'analyser les conditions d'accès aux soins médicaux de ses salariés africains et mène actuellement une analyse sur 5 000 salariés soit près de 60 % de sa population.

Les accords de participation ou d'intéressement

Dans le cadre des dispositifs légaux existant en France, près de 100 % des collaborateurs français du siège de PPR, Fnac, Conforama, Redcats Group, CFAO et Puma bénéficient d'une redistribution des bénéfices de son entreprise sous forme de participation et plus des trois quarts, sous forme d'intéressement. Ces dispositifs sont régis par des accords propres à chaque entité juridique.

Comme annoncé dans le projet « 100 % Client », la Fnac a souhaité faire évoluer l'intéressement afin qu'il rétribue au mieux la performance de chacun des magasins ; pour les sociétés ayant renégocié un nouvel accord pour les années 2007-2009, l'intéressement versé au titre de 2007 représente, en moyenne, un quatorzième mois de salaire net. La participation, également renégociée en 2007 et qui illustre la performance de la Fnac, génère au titre de ce même exercice des sommes versées en croissance de 70 % par rapport à l'année précédente.

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'exonération sociale et fiscale sous réserve du respect des conditions de blocage légal.

La carte collaborateurs

La carte collaborateur des enseignes des activités Grand public (hors Puma) permet l'accès à des conditions d'achat privilégiées dans toutes les enseignes de distribution du Groupe aux collaborateurs PPR de ces activités situés en France et dans certains pays européens.



ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS

Les Relations écoles

Attirer de nouveaux talents et adapter les recrutements à la diversité des métiers et des profils du Groupe, tels sont les objectifs pour faire de PPR un Groupe de préférence avec un temps et des talents d'avance. En 2007, PPR et ses marques et enseignes ont poursuivi de nombreuses actions de proximité s'inscrivant ainsi dans le long terme avec les étudiants.

La stratégie Relations écoles s'est focalisée cette année sur les réflexions suivantes :

- ♦ comment construire une tactique performante en matière de Relations écoles adaptée aux besoins des marques et enseignes ?
- ♦ comment bénéficier de « l'effet PPR » pour les marques et enseignes ne disposant pas encore de taille critique ou de notoriété suffisante ?
- ♦ comment optimiser l'efficacité des moyens : quels sont les outils pertinents à mettre en place ?

Un des axes de travail a consisté à mutualiser les besoins en termes de recrutement des stagiaires et des jeunes diplômés des Enseignes afin de tisser des partenariats étroits avec les écoles et universités. Grâce à une politique de rationalisation de la taxe d'apprentissage, le Groupe a poursuivi en 2007 les actions de proximité entreprises depuis 2006 : participation aux forums, conférences sur les métiers phares des Enseignes, organisation d'ateliers cv pour aider les étudiants à construire leur projet professionnel...

La diversité des profils des collaborateurs et des métiers a conduit les opérationnels et les responsables ressources humaines des marques et enseignes à s'investir dans des cycles d'enseignement marketing, commercial, achats, logistique...

Pour la troisième année consécutive, PPR et ses marques et enseignes ont ainsi sponsorisé 21 équipes en France pour participer au *Global management challenge*, jeu de simulation de gestion d'une entreprise virtuelle. Cette opération vise à faciliter les échanges avec les étudiants des écoles et des universités présélectionnées mais également à les observer en situation réelle de travail pour créer un vivier de recrutement. 2007 a été également marquée par le déploiement européen du *Global management challenge*, principalement au Portugal, en Italie et en Grèce (l'Espagne et la Belgique seront déployées en 2008). Enfin, CFAO a élargi son sponsoring dans le cadre du *global management challenge* à des équipes internationales, notamment via l'« association des étudiants marocains des grandes écoles » et l'« association des sénégalais des grandes écoles ».

Cette initiative a ainsi permis aux marques et enseignes locales de créer localement une démarche d'échanges avec les étudiants dans chacun des pays et, pour certaines marques et enseignes, de se faire connaître de leurs cibles.

Afin de continuer à développer sa culture de la performance, son internationalisation et le recrutement diversifié de ses collaborateurs,

PPR a décidé d'aller plus loin et de faciliter les actions de ses marques et enseignes à l'international grâce à des correspondants Relations écoles, implantés dans chacun des pays. Plusieurs travaux ont pu voir le jour, notamment : la cartographie des différentes formations et systèmes pédagogiques proposés, l'analyse de l'image employeur des marques et enseignes localement l'analyse des opportunités de sourcing RH...

Enfin, toujours dans une optique d'attirer les candidats, le site Internet RH de PPR a été entièrement remodelé, mettant l'accent sur des interviews de collaborateurs des marques et enseignes permettant ainsi aux candidats de découvrir la palette des métiers offerts au sein du Groupe.

Outre les actions globales PPR réalisées en collaboration avec les marques et enseignes, des actions spécifiques ont été réalisées par chacune d'entre elles.

Redcats Group a ainsi développé son partenariat avec l'IFM (Institut Français de la Mode) en 2007. Pour la deuxième année, les cinquante étudiants du *Master postgraduate* « Mode et Design » sont venus découvrir les métiers du style et de la vente à distance. Directeur de marque, chef de produit et styliste se sont succédé pour faire partager la passion de leur métier aux étudiants. Ce fut l'occasion également pour eux de visiter les bureaux de style et le laboratoire qualité de La Redoute pour mieux comprendre les enjeux liés au produit et à la construction de collection.

Conforama a de son côté signé un accord de partenariat avec l'Université de Lille 1 pour former 14 jeunes suivant la licence professionnelle au métier de responsable de rayon. L'enseigne a également poursuivi des partenariats avec le CFA Sup 2000, l'Université de Saint-Denis et l'Université de Melun Sénart pour préparer les jeunes aux métiers de la vente avec un dispositif tutorial original comme condition de réussite essentielle puisque chaque jeune dispose d'un tuteur qui lui est dédié. Enfin, l'enseigne s'est impliquée cette année dans le Master Distribution de Reims Management School, avec pour objectif d'identifier une population de chefs de produit européens en 3 langues.

La Fnac, quant à elle, a poursuivi son implication dans des cycles de formation courts dont certains CFA (Centres de formation des apprentis) de la région parisienne, des écoles spécialisés bac+ 4 tel l'IMD (formation spécialisée en distribution) et l'Institut des Sciences Politiques.

L'intégration des collaborateurs du Groupe

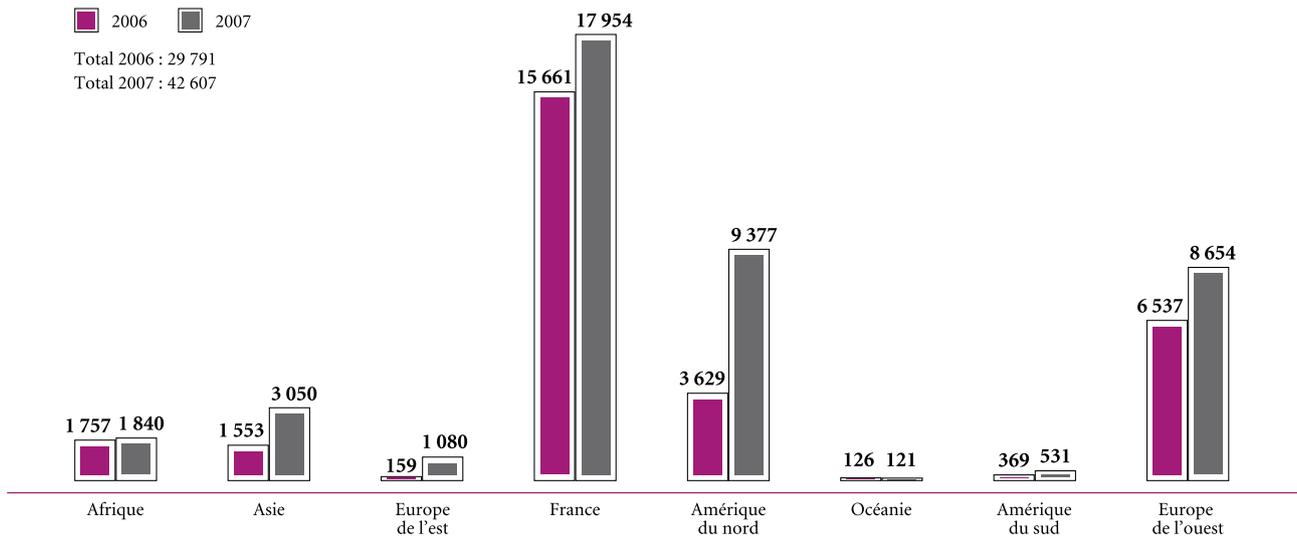
En 2007, 42 607 salariés (dont 47,8 % en contrat à durée indéterminée) et 4 552 intérimaires (en Équivalent temps plein – ETP –) ont été recrutés dans les 90 pays et territoires où le Groupe est implanté. 57,1 % des collaborateurs recrutés étaient des femmes et 93,6 % des non-managers.



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.

NOMBRE D'EMBAUCHES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en nombre)

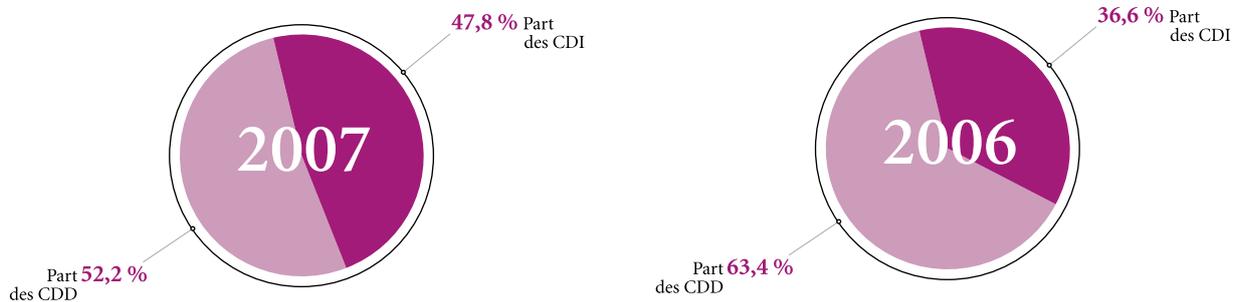


(Taux de couverture : 98,67 %).

Les enseignes et marques du Groupe qui jusqu'ici avaient peu de difficultés de recrutement, ont été confrontées en 2007 à un marché de l'emploi tendu. Cette situation a été généralisée sur les différentes activités du Groupe et dans de nombreux pays. Elle provoque notamment une inflation des propositions salariales des concurrents. Cette situation globale du marché de l'emploi,

renforce les difficultés rencontrées les années précédentes, comme les contraintes linguistiques, la recherche de compétences techniques et d'expérience dans des métiers spécifiques (produits de luxe ou vente). Elle en fait également apparaître d'autres : difficultés de trouver des compétences managériales, manque de notoriété de la marque, manque d'attractivité de certains métiers...

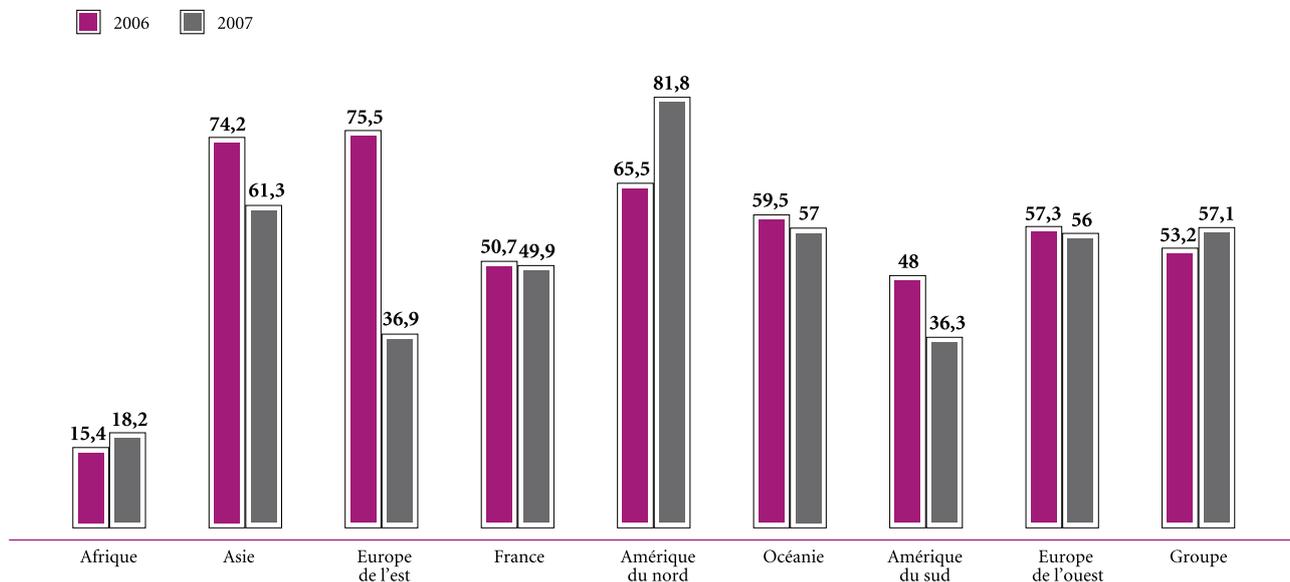
RÉPARTITION CDD/CDI DES EMBAUCHES (en %)



(Taux de couverture : 98,67 %).

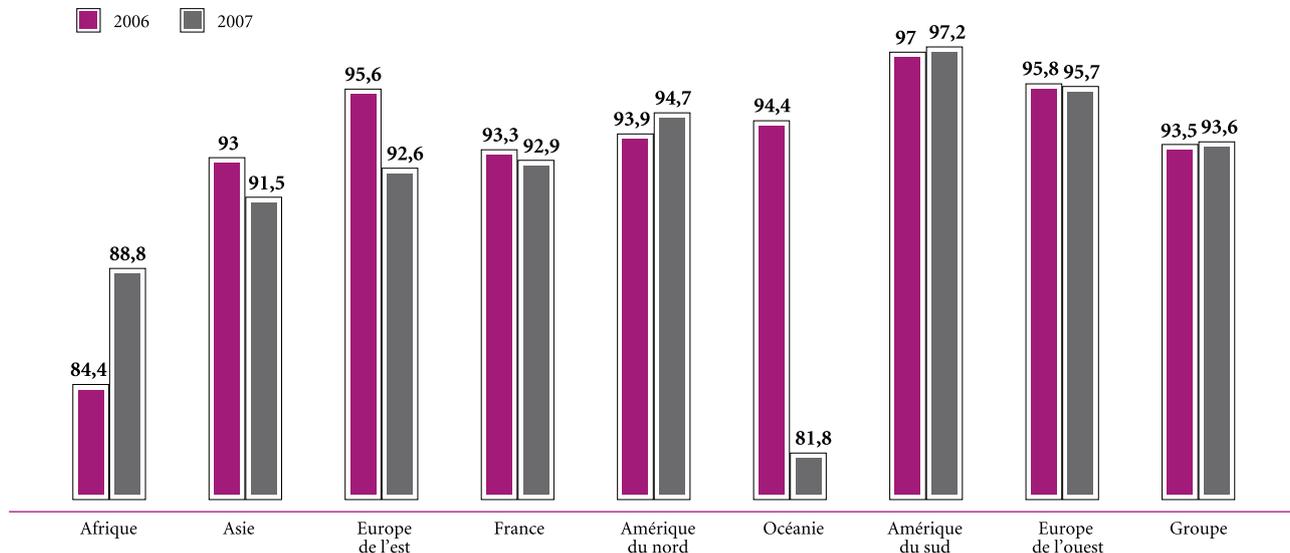


PART DES FEMMES DANS LES EMBAUCHES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



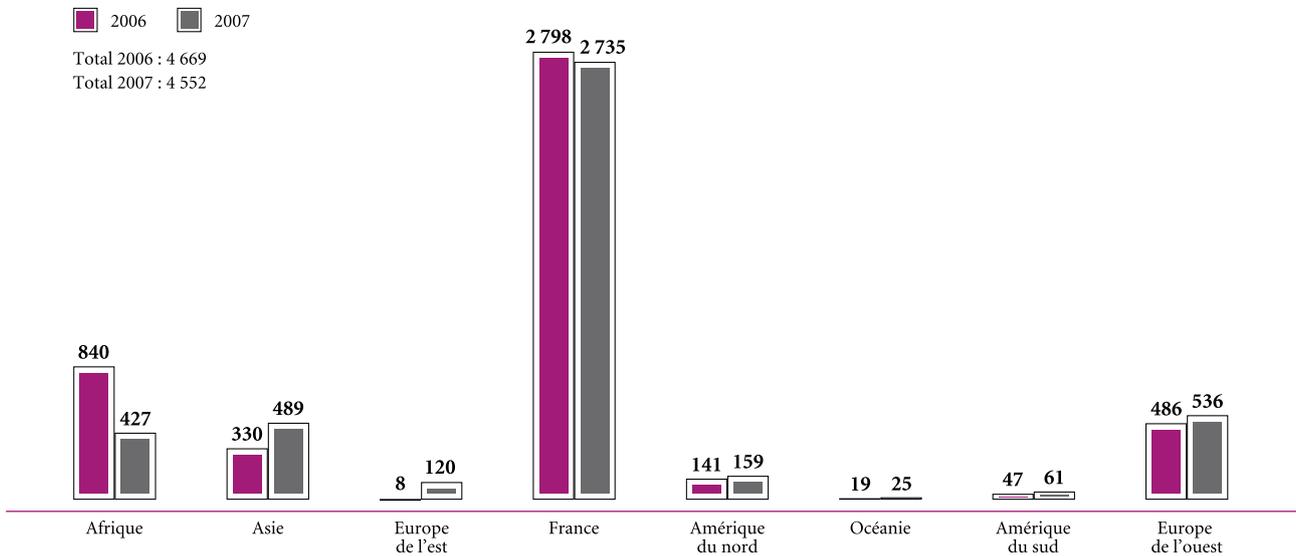
(Taux de couverture : 98,67 %).

PART DES NON MANAGERS DANS LES EMBAUCHES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



(Taux de couverture : 98,67 %).

NOMBRE D'INTÉRIMAIRES EN ETP PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(Taux de couverture : 98,78 %).

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 au sein de la branche ou au sein du Groupe.

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, met en ligne les postes à pourvoir dans ces pays et permet ainsi 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.

Les rencontres « Emploi et Mobilité » PPR

Créée en 2002, cette manifestation interenseigne en France a pour objectif de promouvoir les engagements du Groupe dans les domaines de la mobilité, du reclassement et de la promotion de la diversité 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 360 managers depuis leur création, dont 65 issus de l'Île-de-France en 2007. Pour la première fois en 2007, la journée a été l'occasion d'organiser des tables rondes avec les participants afin qu'ils s'approprient les enjeux et proposent des actions concrètes pour favoriser la mobilité, les reclassements interenseignes et la promotion de la diversité.

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 marques et 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 marques et les enseignes qui diffuse les postes vacants, engage des suivis personnalisés, organise des moments de découverte des sites et active, si nécessaire, le gel temporaire et géographique des recrutements externes.

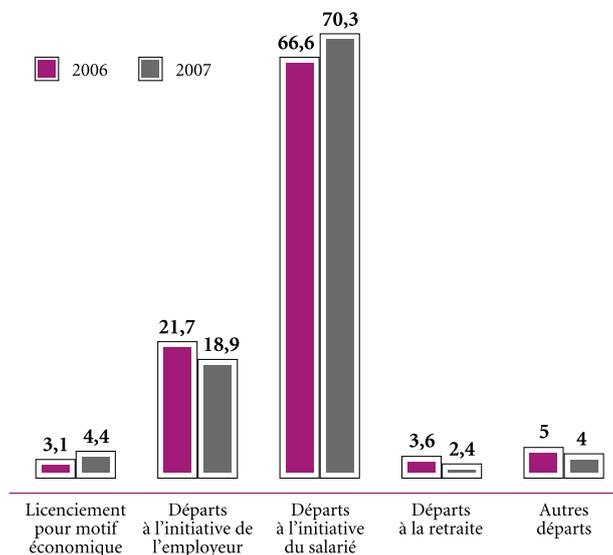
L'intégration de Puma France dans ce réseau est effective depuis janvier 2008.

Sur les 1 238 collaborateurs concernés par des mutations économiques en 2007 en France, 68,34 % ont retrouvé un emploi avec l'aide de l'entreprise à l'intérieur ou à l'extérieur du Groupe.

Par ailleurs, la politique d'emploi de PPR à destination des personnes handicapées prend en compte le maintien dans l'emploi des collaborateurs. Au 28 février 2007 (date du dernier bilan établi pour l'AGEFIPH), 63,5 % des collaborateurs devenus inaptes ont été reclassés au sein du Groupe. Ce pourcentage progresse de près de 6,5 points par rapport à 2006.



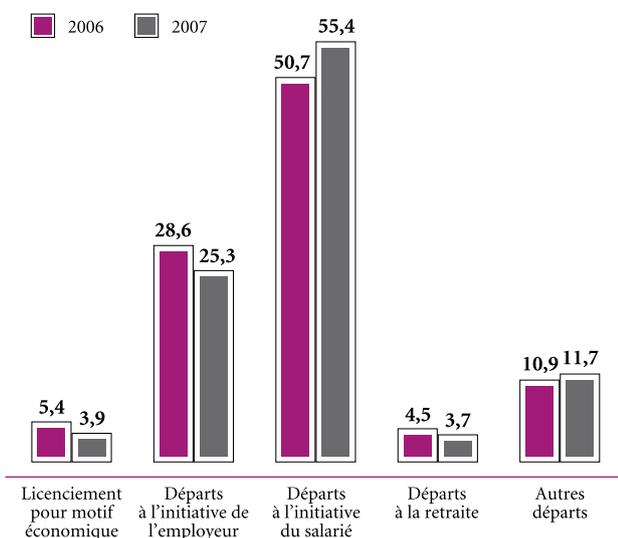
RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF (en %)



(Taux de couverture : 98,67 %).

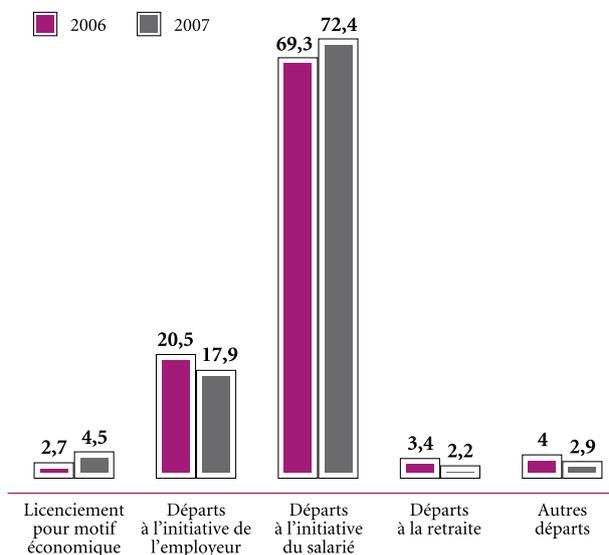
RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF (en %)

MANAGERS



(Taux de couverture : 98,67 %).

NON MANAGERS



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 la diversité. 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 et promouvoir la diversité dans les équipes. 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.), l'évolution des comportements par la sensibilisation et la formation.

Les enseignes et marques du Groupe définissent leurs priorités et leurs actions dans le respect du cadre donné par PPR et partagent les bonnes pratiques.

Si les engagements pris visent l'ensemble du Groupe depuis fin 2007, les actions concernent aujourd'hui 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 de Printemps, Fnac, Conforama et Redcats Group en mars 2005 et par la signature de la Charte de la diversité en mai 2005 (signée par PPR 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 des collaborateurs depuis 2005.

En juin 2007, une nouvelle convention de partenariat a été signée avec l'AGEFIPH pour favoriser l'emploi de travailleurs en situation de handicap. Au moment de sa signature, cette nouvelle convention

concernait l'ensemble du groupe PPR en France. CFAO et les cinq marques de Gucci Group en France rejoignent ainsi La Fnac, Redcats Group, et PPR Holding dans ce nouveau partenariat. Conforama, qui continue à être partie prenante de la Mission Handicap PPR, poursuit ses actions en faveur du handicap dans le cadre d'un accord d'entreprise signé avec ses partenaires sociaux.

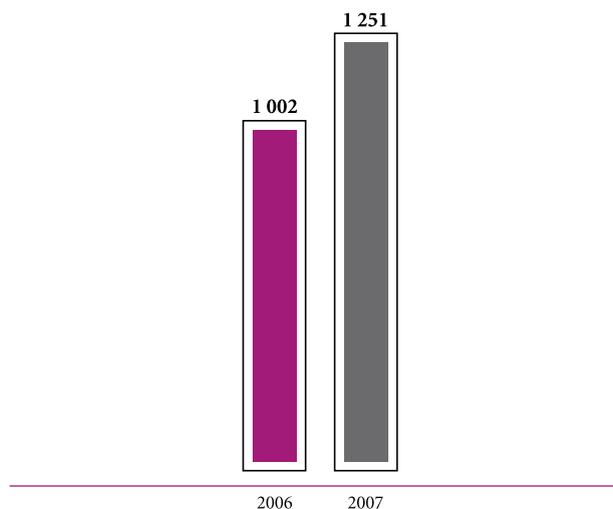
Un pilotage inter-enseigne

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 marques et 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 en s'appuyant sur des managers de chaque marque et enseigne. Ce mode de fonctionnement permet de répondre au mieux aux problématiques propres des enseignes et des marques en termes de culture, d'histoire et de bassins d'emploi. Il favorise 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. Un Comité de pilotage diversité des âges avait également été constitué afin d'appréhender l'enjeu de 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. Une fois ses conclusions rendues, le sujet a été repris par le Comité diversité.

NOMBRE TOTAL DE TRAVAILLEURS HANDICAPÉS



(Taux de couverture : 96,02 % – comptabilisation hors UK où cette donnée ne peut pas être collectée).



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 de Printemps, Fnac, Conforama et Redcats Group, 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.

En 2007, les 5 marques de Gucci Group et CFAO ont également initié la démarche en démarrant un diagnostic sur l'emploi des travailleurs handicapés dans leurs sites en France mené par un expert indépendant. Les conclusions ont été rendues fin 2007 pour CFAO qui a défini son plan d'actions pour 2008. Pour les cinq marques de Gucci Group, les conclusions sont attendues pour avril 2008.

Les résultats des actions menées sont mesurés au travers de bilans quantitatifs et qualitatifs.

Ainsi un bilan complet a été réalisé à l'issue de la première convention avec l'AGEFIPH. PPR s'était engagé à réaliser 160 embauches jusqu'au 28 février 2007 dans le cadre de ce partenariat qui avait démarré le 1^{er} mars 2005. 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.

Dans le cadre de la nouvelle convention signée avec l'AGEFIPH, un premier bilan sera effectué en juin 2008.

Depuis 2005, le baromètre interne questionne les salariés sur leur perception quant à l'équité de traitement quels que soient le sexe, la diversité des origines, l'âge et l'état de santé ou handicap des personnes. L'édition 2007 permet d'apprécier pour la première fois l'évolution de la perception des collaborateurs à ces questions. Sur ces 4 items la perception des collaborateurs est en progression et va de 68 à 79 % de réponses favorables.

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 ». Ce film a été largement diffusé dans les enseignes du Groupe et a continué à l'être en 2007 sur certains sites où sa projection est toujours l'occasion d'échanges, de débats et de sensibilisation à la diversité.

Conscients que les actions de sensibilisation sont essentielles pour favoriser la promotion de la diversité, PPR et les enseignes Fnac,

Redcats Group, Conforama et CFAO ont développé de nombreuses actions de sensibilisation (réunions dédiées, intervention lors d'événements, articles dans les journaux internes, journées emploi – mobilité, sensibilisation aux relations interculturelles...).

Chaque année depuis 2005, une campagne de sensibilisation est également menée sous l'impulsion de PPR à l'occasion de la semaine nationale française pour l'emploi des personnes handicapées.

Ainsi en 2005, des affiches, brochures et CD-ROM didactiques avaient été diffusées dans les enseignes de distribution du Groupe en France.

En 2006, 44 000 collaborateurs du siège de PPR, de Fnac, Redcats Group, Conforama et CFAO en France et de Conforama en Espagne, Croatie et Italie, 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 », la distribution d'un bracelet « la Différence, c'est ce qui nous lie » et d'un journal, bilan d'un an d'actions menées. Près de 200 photos de l'événement ont été prises sur les différents sites, preuve de l'implication des collaborateurs.

Pour 2007, deux opérations ont été menées. Une campagne d'affichage pour remercier tous les collaborateurs de leur engagement en début d'année, et une nouvelle campagne de sensibilisation en novembre. CFAO, Redcats Group, Conforama, Gucci Group, La Fnac et le siège du Groupe se sont mobilisés en France pour l'emploi des personnes handicapées et la promotion de la diversité. À travers des affiches, trois salariés handicapés du Groupe invitaient leurs collègues à se mobiliser avec eux le jour de la 11^e semaine pour l'emploi des personnes handicapées. Des badges « Soyons nous-même », avec le logo de la mission Handicap PPR, étaient remis à chaque salarié afin qu'il manifeste sa mobilisation le 13 novembre. Enfin, des journalistes ont investigué dans le Groupe et réalisé un numéro spécial « Respect Magazine » sur la diversité au sein de PPR. Ce magazine a été distribué à chaque salarié. Des actions complémentaires ont été organisées sur certains sites : pièces de théâtre pour faire tomber les préjugés sur la situation de handicap, articles sur les intranets et dans les journaux internes, fabrication de sets de tables, conférence-débat, initiation à la langue des signes...

En 2007, une formation d'une journée intitulée « Prévenir les discriminations et agir en faveur de la diversité » a été proposée aux équipes ressources humaines centrales des marques et enseignes. Au total, ce sont 61 personnes qui bénéficient de cette formation, dont 30 déjà formées en novembre et décembre 2007. Cette formation articulée autour d'apports théoriques et de mise en situation a été très appréciée par les participants. Une réflexion est en cours pour une démultiplication sur un format plus court.



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

Afin de favoriser la diversité dans les candidatures, PPR et ses marques et enseignes diffusent leurs offres sur des sites 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⁾.

D'autres actions sont également menées par les marques et enseignes pour diversifier leur sourcing de candidats : participation à des forums (Afric Talents, « Nos quartiers ont du talent, AFIJ, Alliance...) ; partenariat avec des associations (Tremplin, Forum Job in live, journée de recrutement Human4Up) ; mise en place de promotions de contrats de professionnalisation pour des travailleurs handicapés ; mise en place de la méthode des habiletés (recherche de candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires pour le poste au lieu de l'expérience et du diplôme) en partenariat avec l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi).

Par ailleurs, l'égalité de traitement au sein du Groupe est favorisée par les différents process d'évaluation de la performance et d'évolution professionnelle 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 la promotion de la diversité. 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 s'est poursuivi en 2007 et des sujets de travail commun ont été identifiés : l'emploi de travailleurs handicapés, les seniors, les accidents du travail et maladies professionnelles. Un projet de charte sur l'emploi des travailleurs handicapés a été proposé et amendé au cours de la réunion de novembre. La discussion se poursuit en 2008.

Par ailleurs, en 2007 Conforama a conclu, en France, un accord d'entreprise en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées pour 3 ans. Cet accord a été signé par l'ensemble des organisations syndicales et prévoit notamment un Comité paritaire de pilotage.

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 en 2005 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 pas 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 véritables partenariats avec eux et en promouvant les partenaires commerciaux qui participent à des initiatives d'insertion.

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 (le Comité de Groupe France et le Comité d'entreprise européen).

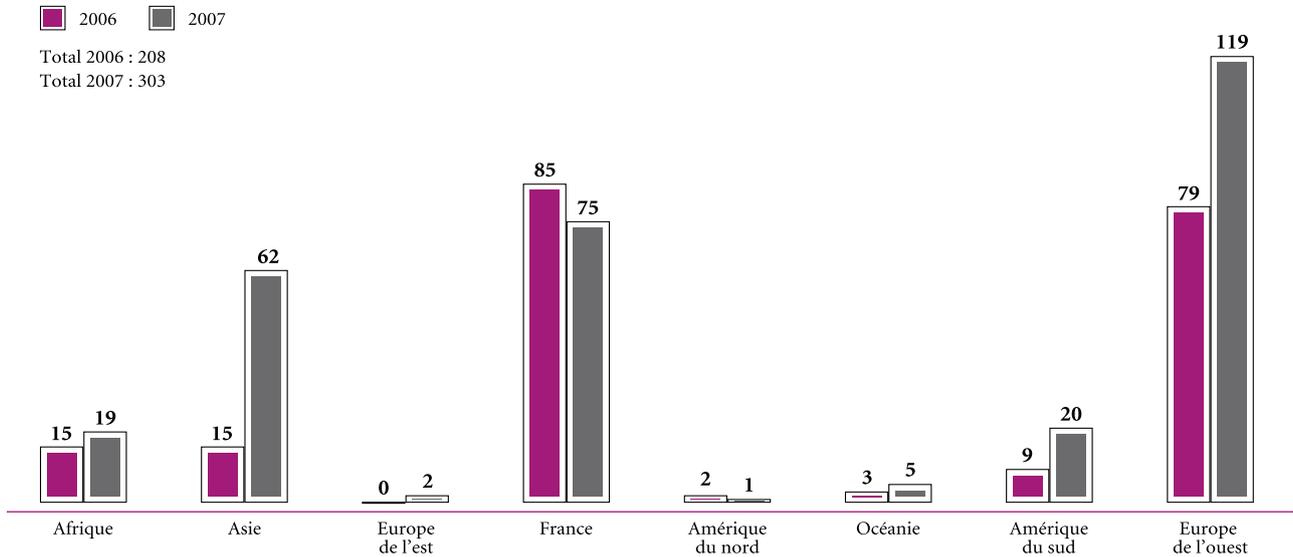
Cet engagement se réalise également dans chaque entreprise. Ainsi, en 2007, 303 accords d'entreprise ont été conclus dans le Groupe, contre 208 en 2006. Ces accords ont principalement porté sur les rémunérations et les avantages sociaux (salaires, variables,

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

En 2007, les entreprises du Groupe ont également connu quelques conflits sociaux. Le nombre d'heures de grève en 2007 s'est élevé à 27 775 heures (taux de couverture : 98,78 %), principalement en France (84 % des heures), contre 23 898 en 2006, soit 0,019 % des heures travaillées. Les grèves hors de France ont eu lieu en Italie (16 %) et Afrique (moins de 1 %). Ces mobilisations ont principalement concerné des réorganisations, les salaires et avantages sociaux et des mouvements nationaux de solidarité.



NOMBRE D'ACCORDS COLLECTIFS SIGNÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(Taux de couverture : 98,78 %).

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

TAUX DE PARTICIPATION AU BAROMÈTRE DE SATISFACTION INTERNE DEPUIS 2001

2001	51 %
2003	65 %
2005	74 %
2007	73 %

(Taux de couverture 2007 : 60,63 %).

En 2007, PPR a conduit au sein de sa holding et des marques et enseignes Fnac, Conforama, Redcats Group, CFAO, et YSL Beauté, la 4^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 d'une centaine de questions communes à l'ensemble des entreprises 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, l'organisation et l'efficacité opérationnelle, le management ou encore l'orientation clients. Ce baromètre 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.

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.

En octobre 2007 plus de 56 000 salariés, en 11 langues et dans 21 pays, ont eu la possibilité d'exprimer leur avis en toute liberté et confidentialité. 73 % des salariés questionnés ont répondu.

L'évolution par rapport à 2005 montre dans l'ensemble une stabilité des résultats avec 55 % des questions stables ou en progrès et 45 % en baisse. La perception des salariés sur l'évaluation de la performance progresse de 5 points, celle sur les relations dans le travail, la formation et le développement et la rémunération et les avantages sociaux de 1 point. L'orientation client, le management du supérieur hiérarchique direct et l'organisation et l'efficacité opérationnelle sont stables. La perception sur la satisfaction professionnelle, le management, la communication interne, l'image de l'entreprise et l'engagement des salariés régresse de 1 à 2 points.

Par rapport à la première édition de l'étude en 2001, 11 sur les 12 catégories ont progressé.

Les marques et enseignes ont reçu leurs résultats en décembre. Elles sont depuis le début de l'année 2008 dans une période d'analyse des points d'appui et des axes d'amélioration ; suivra la détermination des actions à mettre en œuvre. La communication des résultats à chaque salarié sera réalisée au cours du 1^{er} semestre 2008.

Les instances de dialogue du Groupe

Le Comité de groupe PPR

Créé en 1993, le Comité de groupe PPR est une instance de représentation du personnel en France.

Ce comité a été renouvelé en 2007 et a tenu une première réunion courant décembre.



Réunis en séance plénière deux fois par an, ses 24 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. Chaque réunion plénière est précédée de 2 réunions préparatoires entre membres.

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 20 membres et d'un observateur, le Comité d'entreprise européen couvre 16 pays d'Europe dans lesquels Gucci Group, Conforama, Fnac, CFAO et Redcats Group sont implantés. Sont ainsi représentés : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Espagne, 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 2007, le CEE a abordé des sujets tels que la situation économique et financière du Groupe ; ses activités, perspectives et stratégie ; les indicateurs sociaux européens ; le renouvellement de l'accord instaurant son fonctionnement. La réunion de novembre qui s'est tenue en Espagne a été également l'occasion pour les membres de rencontrer les dirigeants de Conforama et de La Fnac dans ce pays, ainsi que des représentants du personnel locaux. Au cours de l'année, l'instance a été informée et consultée sur le projet de réorganisation de l'activité logistique internationale de La Redoute (projet transnational avec un impact négatif sur l'emploi).

Enfin, le CEE a initié en 2006 une réflexion sur les thèmes de la diversité et de la protection au travail. Ces discussions se sont poursuivies 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. Des sujets de travail commun ont été identifiés : l'emploi de travailleurs handicapés, les seniors, les accidents du travail et maladies professionnelles. Un projet de charte sur l'emploi des travailleurs handicapés a été proposé et amendé au cours de la réunion de novembre. La discussion se poursuivra en 2008. L'année 2008 sera également l'année de la renégociation de l'accord qui encadre le fonctionnement du CEE.

PRÉVENTION DES RISQUES

PPR et ses marques et enseignes considèrent comme devoir fondamental d'assurer la santé et la sécurité de leurs collaborateurs. Pour cela, les marques et enseignes déploient des procédures et des programmes d'actions en vue d'identifier, d'évaluer et de limiter les risques prépondérants liés à leurs activités.

En 2007, le nombre d'accidents du travail avec arrêt survenus sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels s'élève à 2 368, contre 2 109 en 2006, dont 3 accidents mortels : 1 accident de voiture lors d'une livraison et 2 accidents sur le lieu de travail lors d'interventions techniques.

NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2007	2006
Afrique	302	219
Asie	11	21
Europe de l'est	29	16
France	1 449	1 383
Amérique du nord	88	17
Océanie	29	41
Amérique du sud	7	6
Europe de l'ouest	453	406
TOTAL	2 368	2 109

(Taux de couverture : 96,96 %).



TAUX D'ABSENTÉISMES GLOBAL ET MALADIE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)

	Taux d'absentéisme global		Taux d'absentéisme maladie	
	2007	2006	2007	2006
Afrique	1	1,8	0,6	0,9
Asie	2,2	2,1	0,7	0,7
Europe de l'est	15	10,8	8,5	5,6
France	6,6	6,2	4,7	4,4
Amérique du nord	2,9	1,8	2,4	1,8
Océanie	4	4,3	3,3	3,1
Amérique du sud	3,5	2,2	2,2	1,6
Europe de l'ouest	5,7	6	3,7	3,9
GROUPE	5,1	5	3,5	3,4

(Taux de couverture : 88,06 %).

Par ailleurs, ces efforts de prévention visent également à prévenir les risques pouvant avoir un impact sur les territoires d'implantation des marques et enseignes et sur leurs acteurs. En 2007, PPR a ainsi mené un diagnostic avec un cabinet extérieur sur les risques environnementaux de ses sites industriels. Dans le cadre de cette démarche, le Groupe a initié des évaluations sur un échantillon composé de sites de chaque enseigne. En 2007, 9 sites ont ainsi été visités.

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

Les problématiques de santé et de sécurité des collaborateurs sont considérées comme des sujets primordiaux et qui bénéficient donc

la plupart du temps de structures particulières dédiées, au-delà des structures réglementaires de types CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). L'objectif est de dépasser le simple cadre légal en développant de véritables organes chargés de travailler sur le sujet.

Les enseignes situées en dehors de la France ont également mis en place des comités en vue de garantir la santé et la sécurité de leurs collaborateurs. Gucci ainsi a créé en 2004 un Comité paritaire sur la responsabilité sociale composé pour moitié de représentants des principaux syndicats et pour le reste de managers Gucci.

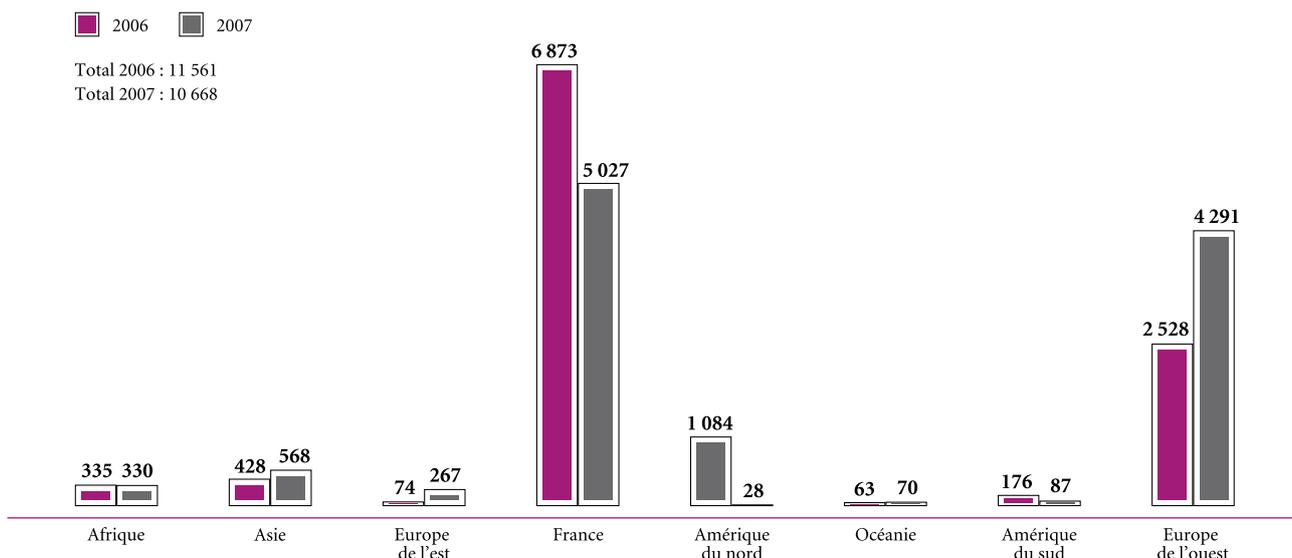
De son côté, Puma a mis en place au siège de la Société en Allemagne et dans 14 autres entités de Puma dans le monde un Comité santé et sécurité.



Des programmes spécifiques en enseigne qui mettent l'accent sur l'implication des collaborateurs et la formation

En 2007, 10 668 salariés ont bénéficié d'une formation à la sécurité, représentant un total de 71 627 heures de formation.

NOMBRE DE SALARIÉS FORMÉS À LA SÉCURITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(Taux de couverture : 93,11 %).

NOMBRE D'HEURE DE FORMATION À LA SÉCURITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2007	2006
Afrique	2 727	2 548
Asie	2 526	3 002
Europe de l'est	1 122	666
France	33 072	37 299
Amérique du nord	15 657	1 156
Océanie	310	581
Amérique du sud	858	1 520
Europe de l'ouest	15 355	9 927
TOTAL	71 627	56 698

(Taux de couverture : 96,16 %).

Quelle que soit l'instance qui pilote les projets, chaque enseigne développe des procédures et des programmes qui lui sont propres et fonction de l'amplitude des risques potentiels identifiés. Un effort constant est mis sur la sensibilisation et la formation des collaborateurs, comme premiers acteurs de la prévention.

Redcats Group possède ainsi son Système de Management de la Prévention (SMP) qui depuis 2003 sensibilise ses salariés sur les risques d'accidents du travail, de maladies professionnelles et sur l'absentéisme et qui par ailleurs les encourage à être acteurs de la prévention en identifiant les risques par anticipation.

Autre illustration, la Fnac qui a formé ses directeurs de magasins ainsi que leur responsable sécurité à la notion de responsabilité civile et pénale en 2006-2007, à travers un module de formation de 2 jours. Pour accompagner et renforcer la démarche, un book présentant 4 thèmes clés en termes de responsabilité – la malveillance, l'incendie, la santé au travail et l'environnement – leur a également été distribué. À la fin 2007, 100 % des magasins implantés en France avaient ainsi bénéficié de ce programme. À la demande des directeurs de magasin, un dispositif allégé (1 journée) a également été proposé à d'autres cadres de magasins.

En parallèle de ces dispositifs dédiés à la formation et la sensibilisation des collaborateurs, les marques et enseignes ont poursuivi en 2007 leurs plans pluriannuels en matière de prévention des risques.

Ainsi, Conforama développe depuis 2002 un plan quinquennal visant à l'amélioration de conditions de travail et de sécurité. Si 2,5 millions d'euros avaient été investis en 2006, l'année 2007 a ainsi vu croître le budget alloué de plus de 1 million d'euros par rapport à 2006, auxquels il convient d'ajouter des sommes spécifiques à des opérations d'envergure telles que le plan des révisions trentenaires des installations sprinkler d'une dizaine de sites, opération qui est planifiée sur 5 ans pour l'ensemble des sites concernés à ce jour. C'est donc au total plus de 5 millions d'euros que l'enseigne a investis en 2007.

Dans le cadre de sa politique de prévention des risques, la Fnac quant à elle a poursuivi dans l'ensemble de ses magasins les mesures d'ondes électromagnétiques émises par les antennes 3G des opérateurs de téléphonie mobile. Face à la multiplication dans ses magasins d'antennes, relais nécessaires à la bonne réception des ondes téléphoniques, la Fnac a en effet mis en place avec l'Association française des opérateurs mobiles une démarche de contrôle de l'ensemble de ses magasins en France. Pour cela, l'enseigne s'est appuyée sur les textes et normes en vigueur à ce jour et confirmés par l'OMS (Organisation mondiale pour la santé). À travers cette démarche, les objectifs de la Fnac étaient : de s'assurer qu'il n'existait aucun poste de travail, et/ou zones de stationnement en magasin, qui exposeraient les clients et salariés à des rayonnements supérieurs aux normes en vigueur ; de traiter en partenariat avec les opérateurs de téléphonie mobile les éventuels constats d'anomalies ; de faire un état des lieux des différents types d'ondes dans chacun des points de vente. Après avoir réalisé en 2006 des mesures sur Paris et en Ile de France, la démarche a été déployée en province durant toute l'année 2007. Au-delà des mesures, la Fnac a souhaité commenter et expliquer les résultats à ses collaborateurs à travers des supports pédagogiques, qui ont été présentés aux CHSCT. En décembre 2007, 100 % des magasins français avaient été vérifiés.

La Fnac a également travaillé en 2007 avec l'ensemble des magasins situés en Europe sur un protocole de gestion de crise. La démarche a consisté dans un premier temps à la définition de schémas d'alerte pour chacun des pays d'implantation puis à des tests *via* l'organisation d'une crise « factice » afin de vérifier leurs pertinences. Les résultats de ce test en grandeur nature ont permis de valider et/ou repréciser les schémas définis.

Enfin, le site industriel d'YSL Beauté à Lassigny a poursuivi lui aussi son ambitieuse politique de prévention des risques. En 2005, le site s'était fixé comme objectif d'atteindre la triple certification en 2006. Certifié ISO 9001⁽¹⁾ (qualité) fin 2005, le site a obtenu la certification OHSAS 18001⁽²⁾ (sécurité) et ISO 14001⁽³⁾ (environnement) en décembre 2006. L'audit de suivi réalisé en décembre 2007 n'a mis en évidence aucune remarque ni non-conformité.

Chaque année, la politique QSE (Qualité-Sécurité-Environnement) du site est réactualisée, fixant ainsi des orientations prioritaires, d'où découlent les objectifs chiffrés et partagés par le personnel, qui seront ensuite déclinés en plans d'actions. Ainsi, en 2007, les axes prioritaires de travail ont porté sur : la maîtrise des risques liés à l'utilisation des produits chimiques après les actions de substitution des produits CMR (Cancérogènes, Mutagènes, Reprotoxiques) réalisées en 2006 ; la poursuite des actions de maîtrise des risques d'explosion ; la mise en place de protections adaptées, en particulier sur les équipements de conditionnement ; la réduction du bruit sur le site et des risques de chute ; la quantification des émissions des composés organiques volatils générées par l'activité ; l'initialisation d'un programme de revue systématique de l'ergonomie aux postes de travail.

Là encore, la marque met en œuvre des campagnes de formation et de sensibilisation du personnel, en s'appuyant sur des correspondants sécurité/environnement qui constituent le relais dans les ateliers de toutes les actions entreprises dans ces domaines.

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

PPR s'est doté en 2001 d'une structure transversale, l'association SolidarCité, qui mobilise les collaborateurs des marques et des enseignes autour d'« Entreprendre pour l'éducation et pour l'insertion ». Avec un budget annuel d'un million d'euros, SolidarCité met en place des actions de partenariat de proximité avec le monde associatif, l'éducation nationale et les collectivités locales.

Parallèlement, les marques et enseignes développent leurs propres partenariats avec les communautés locales sur des thématiques proches de leur métier ou de leurs valeurs.

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

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

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



« **Entreprendre pour l'éducation et l'insertion** » **avec SolidarCité**

En 2007, dans la continuité des actions menées et de la signature institutionnelle du groupe PPR, « *Entreprendre, notre grande aventure* », SolidarCité a souhaité renforcer son engagement et la mobilisation des collaborateurs du Groupe autour d'« *Entreprendre pour l'éducation et pour l'insertion* ». SolidarCité propose à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de s'engager bénévolement auprès des associations, des collectivités locales ou de l'Éducation nationale grâce soit à des actions transversales à l'ensemble du Groupe, soit à des projets spécifiques par enseigne.

Projets Collaborateurs

Les collaborateurs du Groupe peuvent solliciter le soutien matériel, humain ou financier de SolidarCité au profit d'associations agissant dans les domaines de l'éducation ou de l'insertion, exclusivement. Ils peuvent être bénévoles ou adhérents de ces associations ou bien aussi, décider de les parrainer, en s'engageant à suivre le bon déroulement du projet financé. 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 2007, SolidarCité a sélectionné 30 projets, pour un soutien global de 222 000 euros. 52 % des projets relevaient d'actions d'éducation, 35 % d'actions d'insertion, et 13 % des deux. Enfin, 58 % des projets soutenus ont lieu en France.

Projet Entrepreneurs sociaux

En ligne avec les valeurs du groupe PPR – l'esprit d'entreprise, l'audace, le sens du risque – et en cohérence avec l'expérience et les engagements de SolidarCité, l'association a choisi en 2007 de soutenir et d'accompagner des entrepreneurs sociaux. Le savoir-faire de l'association en termes de cohésion sociale, d'éducation et d'insertion lui donne une légitimité particulière pour soutenir des hommes et des femmes qui concilient, par l'action entrepreneuriale, l'initiative économique et la solidarité.

Après un parcours de sélection, un financement leur est accordé et des parrains, choisis au sein du Groupe, les aident dans la réalisation de leur entreprise et leur ouvrent leurs réseaux. Pour cette première édition, quatre porteurs de projets ont été sélectionnés. Chacun a reçu un soutien financier de 50 000 euros et est parrainé par un haut dirigeant du Groupe.

Les congés solidaires

En 2007, SolidarCité a poursuivi son double partenariat avec les associations Planète urgence et Coup de pouce humanitaire. Elles 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 et de soutien à l'éducation. 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 collaborateur choisit sa destination et le projet qu'il souhaite soutenir : le coût de la mission est financé par SolidarCité ; le collaborateur ne prend en charge que son billet d'avion, défiscalisable à 66 %. Depuis le début des congés solidaires, ce sont au total 20 salariés du Groupe qui sont déjà partis sur le terrain, auxquels s'ajoutent les 15 départs de 2007.

« Une grande école, pourquoi pas moi ? »

En partenariat avec l'ESSEC – École de commerce française – depuis 2004, ce programme vise à accroître les chances de jeunes issus de milieux modestes, scolarisés dans des quartiers relevant de la « politique de la ville » en les accompagnant pendant les 3 années de lycée. Pris en charge pendant leur année scolaire par un binôme d'étudiants, les lycéens sont accueillis par les entreprises partenaires pendant une journée. Chaque année, SolidarCité permet ainsi à une vingtaine de lycéens de suivre des collaborateurs des enseignes et de découvrir leur activité pendant les vacances scolaires.

L'intérim d'insertion

Depuis de nombreuses années, SolidarCité cherche à faciliter l'insertion sociale et professionnelle des personnes en grande difficulté : permettre à des chômeurs de longue durée, des jeunes de moins de 26 ans sans formation et sans emploi, des personnes sans domicile fixe ou toute personne dans une situation de précarité de retourner à l'emploi, grâce à un accompagnement personnalisé. En les accueillant lors de leur parcours d'insertion, les enseignes du Groupe leur donnent la possibilité de réacquies les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à l'intégration dans l'entreprise. En 2007, SolidarCité a souhaité 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.

C'est dans ce cadre qu'ont été référencées deux Entreprises de Travail Temporaires d'Insertion -Janus et Idées/Adecco Insertion- pour l'ensemble des enseignes du Groupe en France.

100 000 entrepreneurs

Un partenariat a été mis en place en juin 2007 avec l'association 100 000 entrepreneurs pour sensibiliser des jeunes de 13 à 25 ans à la culture d'entreprendre à travers des témoignages d'« entrepreneurs » : des collaborateurs qui ont porté et mené à bien un projet ont commencé à partager leur expérience devant des classes d'établissements scolaires d'Île-de-France, notamment en Zone d'Éducation Prioritaire. Écouter un entrepreneur raconter son aventure donne aux jeunes une perspective professionnelle, une envie de s'exprimer par le travail : l'intervention démontre qu'il est possible de choisir sa vie professionnelle et qu'elle peut être synonyme d'opportunité et d'épanouissement, quelle que soit son origine sociale.

Des enjeux qui mobilisent les enseignes

Les marques et enseignes du groupe PPR nouent des relations avec leurs communautés locales, qu'il s'agisse de projets menés par SolidarCité ou d'initiatives qui leur sont propres.



En 2007, 4 thèmes ont particulièrement mobilisés les enseignes du Groupe : l'insertion, l'éducation, l'accès à la culture et la santé.

L'insertion

La mobilisation des collaborateurs des enseignes sur des actions d'insertion permet aux personnes en difficulté ou situation d'exclusion d'accéder à l'emploi, à la culture, aux loisirs ou au confort pour une meilleure intégration dans la Société. Cet axe de SolidarCité s'est considérablement renforcé en 2007.

Ainsi, la Fnac Éveil et Jeux a fait appel à SolidarCité fin 2007 pour mettre en place l'opération « mon étoile est ton cadeau ». Du 1^{er} novembre au 15 décembre, les sapins des magasins se sont ainsi couverts d'étoiles fabriquées par des enfants. Pour chacune de ces étoiles, un cadeau était donné à l'association « Un Regard, un Enfant », qui soutient les enfants et les familles défavorisés. Grâce à la mobilisation des équipes de vente et de logistique de la Fnac Éveil & Jeux, 10 000 cadeaux ont été distribués sur toute la France.

Stella McCartney a également soutenu l'association Espaces. À l'occasion de son défilé printemps-été 2008 organisé au Palais de Chaillot le 4 octobre 2007, Stella McCartney a fait appel au botaniste Patrick Blanc pour réaliser un mur végétal. Afin de donner une pérennité à ce décor, SolidarCité a mis en place un partenariat avec Espaces. Le mur végétal, gracieusement offert par Stella McCartney, a ainsi été démonté par des salariés en insertion, encadrés par les équipes techniques de Patrick Blanc. Il a ensuite été réinstallé dans une résidence sociale pour personnes en situation de précarité où Espaces entretient déjà des espaces verts.

PPR Purchasing, centrale d'achat du Groupe pour les produits blancs bruns gris, a de son côté en 2007 collaboré avec l'association Espaces lors d'un après-midi passé avec des salariés en insertion pour le nettoyage et le défrichage d'un tronçon de la petite ceinture de Paris destiné à devenir une balade verte.

Par ailleurs, SolidarCité Redcats accompagne en soutenant financièrement et matériellement une épicerie solidaire du nord de la France, *via* des dons de vêtements, linge de maison, etc. Ces produits sont issus du centre de stockage Espoir en stocks, créé par les équipes SolidarCité pour récupérer et stocker les dons en nature des enseignes de PPR (surstocks, retours-clients ou échantillons). Une cinquantaine de bénévoles réceptionne, trie et range les objets et les vêtements qui sont ensuite distribués à des associations locales selon leurs besoins. En 2007, plus de 3 000 heures de bénévolat ont été effectuées à Espoir en stocks, soit 2 équivalent temps plein (ETP).

Enfin, SolidarCité Redcats a, en partenariat avec le Plan Local d'Insertion par l'Économie (PLIE) de Wattrelos, accompagné 21 personnes éloignées du monde du travail. La création de passerelles entre le monde de l'entreprise et les demandeurs d'emploi, notamment grâce à un parrainage et un accompagnement par des professionnels des Ressources humaines, a permis un retour à l'emploi de 15 personnes à l'issue de ce programme.

Les équipes de Gucci en Italie accompagnent de leur côté deux associations, *La Ronda* et *Trisomia 21*. *La Ronda della carità e della solidarietà* agit dans les rues de Florence, en prenant contact avec des sans-abri, marginalisés. Le but de l'association est de leur apporter une aide pour les besoins basiques et de les réinsérer progressivement. C'est

dans ce cadre qu'un atelier « expérimental » a été ouvert. Des activités d'assemblage, emballage, et production à petite échelle d'articles, en cuir notamment, sont proposées aux participants. Les équipes de Gucci accompagnent cette création d'activité par des conseils et des interventions dans leurs domaines de compétences.

De la même façon, Gucci met à disposition de l'association *Trisomia 21*, des matières premières -cuir, tissu- et les conseils de professionnels. *Trisomia 21* conseille et accompagne les familles et les personnes touchées par le syndrome de Down. Pour augmenter l'autonomie de ses bénéficiaires, l'association souhaite les aider à trouver un emploi grâce à de la formation professionnelle et à la création d'un commerce où ils pourraient vendre leurs productions artistiques.

De son côté, Conforama a poursuivi son engagement avec le Secours populaire français pour la deuxième année. En 2007, c'est donc 87 kits d'ameublement qui ont été distribués et ont ainsi aidé plus de 400 familles.

L'éducation

Le domaine de l'éducation est un domaine d'intervention pour lequel toutes les branches du Groupe se mobilisent. Chacune répond à la problématique de l'éducation à travers des modalités d'actions différentes mais tous les projets soutenus ont en commun de participer à la relance de l'ascenseur social ou de permettre à tous d'accéder à la connaissance. SolidarCité, qui possède une expertise solide sur ces sujets, accompagne des enseignes dans leurs projets.

Certaines ouvrent leurs portes à des jeunes ou des personnes éloignées de l'emploi. C'est par exemple le cas de la Fnac et de Redcats Group qui depuis 4 années consécutives soutiennent en partenariat avec SolidarCité le projet « Un Collégien, un jour, un métier », qui vise à accueillir un élève durant une journée avec un collaborateur, tuteur volontaire, pour découvrir un des métiers de l'enseigne et pouvoir mieux choisir par la suite son orientation professionnelle. Ainsi, en 2007, sur 12 sites, 180 bénévoles de Redcats Group et de la Fnac se sont mobilisés pour accueillir 155 élèves de 4^e et de 3^e ainsi que 15 enseignants.

D'autres choisissent de se mobiliser en récoltant des fonds pour des associations partenaires, d'éducation et d'insertion par le sport notamment. Toujours avec SolidarCité, 400 collaborateurs de La Redoute ont ainsi donné de leur temps un samedi de mai, en travaillant bénévolement au centre Logistique de la Martinoire. La préparation des colis a permis de rassembler 28 000 euros. De la même manière, 300 personnes de la marque se sont rassemblées en septembre au stade vélodrome de Roubaix pour une journée sportive, moment de convivialité qui a réuni, après abondement de SolidarCité, 15 000 euros.

2007 a également vu les actions pour l'éducation s'ouvrir aux plus jeunes, grâce à la mise en place d'un partenariat avec une école élémentaire implantée dans le quartier défavorisé de l'Alma, à Roubaix. Une dizaine de bénévoles mobilisés par SolidarCité ont accueilli pour un après-midi musical, 250 élèves de 5 à 10 ans dans les locaux de La Redoute, situés en face de l'école. Les enfants et leurs parents ont, pour la première fois, assisté au concert de « Pierre et le loup », interprété par le Conservatoire de musique de Roubaix.



Les collaborateurs bénévoles ont par ailleurs continué à se mobiliser auprès des enfants du Centre social de l'Alma en participant à l'accompagnement scolaire et à l'animation de la bibliothèque, 3 soirs par semaine. Une cinquantaine de parrains soutiennent également les actions de l'association ABC D'ailleurs, créée par une collaboratrice du pôle Enfants-Famille pour construire ou rénover des écoles au Mali.

De son côté et depuis sa création en 2000, la Fondation Fnac Éveil et Jeux alloue 50 000 euros, chaque année, à des associations qui ont des projets d'éveil des enfants, de préférence avec la participation de leurs parents, dans les zones en difficulté. En 2007, 7 projets ont été soutenus à travers la France.

Autre exemple de la mobilisation des enseignes en faveur de l'éducation, l'action de CFAO vis-à-vis de ses propres salariés. L'enseigne a en effet choisi de donner des bourses d'études aux enfants de salariés, non-cadres, afin qu'ils puissent poursuivre leurs études secondaires. Pour sa 7^e année d'existence fin 2007, 420 enfants sont bénéficiaires de ce programme mis en place dans 24 pays. Par ailleurs, au Maroc, CFAO a permis cette année à 30 salariés de bénéficier d'un programme d'alphabétisation grâce à un partenariat avec l'Office national de formation et l'Institut français d'Agadir. Devant le succès de ce programme, celui-ci sera reconduit en 2008.

Enfin, Sergio Rossi a également soutenu un programme d'éducation et de santé pour orphelins en Chine rurale par le biais d'une *Bazaar Charity Party*, vente de charité qui s'est tenue en septembre 2007. La marque a fait don de chaussures vendues aux enchères lors de la manifestation. Les fonds collectés ont été remis à la Fédération Caritative de Chine (CCF), une association caritative nationale non gouvernementale fondée en 1994 pour améliorer les conditions de vie de ces enfants.

Accès à la culture

Les marques et enseignes du groupe PPR sont des partenaires actifs et responsables pour favoriser l'accès à la culture.

Sur le sujet, la Fnac est particulièrement active, notamment par ses actions en faveur de la liberté d'expression et dans la lutte contre l'illettrisme. À ce propos, l'enseigne a ainsi poursuivi en 2007 ses partenariats avec l'APFEE (Association pour une École Efficace) et l'AFEV (Association de la Fondation pour la Ville) en reconduisant ses produits partage. Par ailleurs, pour le « Prix Fnac des premières lectures », la Fnac s'associe plus étroitement à l'APFEE, qui est partenaire des municipalités et des écoles pour mettre en œuvre le Coup de Pouce CLÉ, outil de prévention des échecs précoces en lecture. Cet outil permet d'accompagner de manière très précise les enfants de CP qui ne reçoivent pas chaque soir, à la maison, le soutien dont ils ont besoin pour réussir. Plus de 3 500 élèves ont participé à cette nouvelle version du prix en étroite relation avec les animateurs locaux de l'APFEE. En 2007, la Fnac a également poursuivi son partenariat de 20 années avec le ministère de l'Éducation nationale et le soutien de l'Académie Goncourt pour le Prix Goncourt des lycéens.

Enfin, il faut souligner le partenariat de la Fnac Portugal avec la Fondation AMI (Aide Médicale Internationale) qui se sont associés en 2007 autour d'un projet : « Infothèques FNAC/AMI contre l'Infoexclusion ». Il vise à permettre aux usagers des centres de la Fondation AMI et d'autres associations de solidarité sociale de

dépasser les barrières traditionnelles de l'accessibilité aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). En fournissant les équipements nécessaires, une nouvelle occasion, est donnée au public, de participation à la société de l'information et de la connaissance. L'objectif du projet est de permettre une plus grande inclusion sociale ainsi qu'une plus grande intégration professionnelle de la population.

De son côté, Gucci Group, à travers ses marques Gucci, Bottega Veneta, Boucheron, Balenciaga ou Yves Saint Laurent, a poursuivi son ambitieuse politique en matière de mécénat culturel et fait de nombreux dons ou parrainé des expositions : subvention à l'organisme *Ambulante Gira de Documentales* en soutien aux réalisateurs de documentaires au Mexique ; création du Fonds documentaire Gucci Tribeca pour financer des films documentaires sur des grands enjeux de la société ; dons à des musées et des institutions culturelles tels que le Metropolitan Museum, le Museum of Modern Art à New York ou l'Art Institute de Chicago...

Santé

La santé constitue avec l'éducation le deuxième domaine d'intervention prioritaire de CFAO qui s'est investi depuis plusieurs années dans la lutte contre le VIH/SIDA. Dans le cadre de cet engagement, CFAO développe depuis 2003, dans ses filiales d'Afrique subsaharienne mais aussi au Maroc, en Mauritanie et à Madagascar, 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 décembre 2007, dans les 25 pays où ce programme a été mis en place, quasiment tous les pays ont réalisé les étapes d'information et d'éducation, des séances de prévention ont eu lieu dans 85 % des pays et des séances de dépistage ont été organisées dans une quinzaine de pays et sont pour certains pays renouvelées deux fois par an.

En 2007, le programme de lutte contre le VIH/SIDA de CFAO concernait directement 10 000 collaborateurs et 40 000 personnes de manière indirecte si l'on y associe les ayants droits des collaborateurs. C'est également plus de 550 pairs éducateurs formés, plus de 40 000 préservatifs distribués chaque mois et 140 personnes sous suivi médical dont la moitié sous traitements antirétroviraux.

Ce projet reste un projet complexe avec de fortes implications morales et financières et ne doit pas rester une initiative isolée. C'est pourquoi parallèlement, CFAO continue à œuvrer au sein de Sida-Entreprises, pour sensibiliser les Directions générales des grands groupes présents sur le continent africain, organiser les échanges de bonnes pratiques et aider les entreprises dans leurs programmes.

Sida-Entreprises, de son côté, continue à inciter 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. Des coalitions d'entreprises ont ainsi vu le jour dans plusieurs pays africains et des rencontres africaines ont été organisées chaque année : Douala en 2004, Dakar en 2005, Casablanca en 2006 et Ouagadougou en 2007.

Au-delà de ses actions vis-à-vis du VIH/SIDA, le Groupe CFAO mène de nombreuses actions en Afrique, en ce qui concerne l'accès aux médicaments et à leur utilisation. Sur le sujet, CFAO mène 3 grands



types d'action : en partenariat avec l'association française REMED et les syndicats nationaux des pharmaciens des pays d'Afrique subsaharienne francophone, CFAO rappelle les dangers des médicaments contrefaits. Il contribue également en partenariat avec Sanofi-Aventis, à la lutte contre le paludisme en rendant disponible à bas prix le médicament COARSUCAM, combinothérapie recommandée par l'OMS pour le traitement du paludisme et participe enfin à un programme antiépileptique au Mali. Ce programme a vocation à être déployé prochainement à Madagascar.

Chez Redcats Group, ce sont 160 collaborateurs qui se sont mobilisés pour la troisième année consécutive aux standards téléphoniques du pôle Enfants-Famille et de La Redoute en faveur de l'association ELA. 175 651 euros de promesses de dons ont été recueillis. L'association ELA pour les malades de leucodystrophies est un partenaire privilégié de SolidarCité : la maison Yves Saint Laurent s'est également impliquée à ses côtés en participant à la réalisation du calendrier 2008 des Miss-France ELA, dont l'ensemble des bénéfices seront reversés à l'association.

De leur côté, les marques du Luxe ont soutenu ou organisé en 2007 nombre d'événements en faveur principalement de la lutte contre le SIDA, de la lutte contre le cancer ou pour l'aide aux femmes et aux enfants : don de vêtements et de sacs à main Balenciaga, participation au Gala de bienfaisance d'Amfar (*American Foundation for AIDS Research*) de Sergio Rossi et Yves Saint Laurent, soutien de Boucheron à la Fondation Raisa Gorbatchev pour la détection précoce de cancers infantiles ; dons de Gucci à différentes associations dédiées à la lutte contre le SIDA... etc.

La Fondation Télémaque

Depuis 2005, la Fondation Télémaque soutient et accompagne de jeunes collégiens brillants et motivés, issus de milieux défavorisés. Le

but de la Fondation est de donner à ces jeunes toutes les chances qu'ils méritent, participant ainsi à la relance de l'ascenseur social.

Du collège au baccalauréat, les élèves sélectionnés bénéficient d'un double tutorat, ainsi que d'un soutien financier par le biais de bourses au mérite. Le double tutorat s'appuie sur l'engagement d'un référent scolaire, membre volontaire de l'équipe pédagogique de l'établissement où l'élève est scolarisé et d'un tuteur d'entreprise, salarié bénévole des entreprises partenaires de la Fondation Télémaque. Ce dernier est un véritable passeur social qui aide l'élève, le soutient dans sa scolarité, l'ouvre sur le monde et lui donne accès à ses réseaux.

Aujourd'hui, la Fondation Télémaque regroupe 10 entreprises partenaires : PPR, Total, Axa, Darty, Schneider Electric, Rexel, Technip, Adecco, Accor, Strategies&Corp. Une centaine de leurs salariés s'est déjà engagée pour devenir tuteurs.

Après un premier élargissement de la démarche aux collèges classés « Ambition Réussite » et établissements situés en ZEP à la rentrée 2006, la Fondation Télémaque a décidé de s'ouvrir aux établissements de formation professionnelle à la rentrée 2007. Des CFA (Centres de Formation d'Apprentis) et lycées professionnels ont ainsi rejoint la trentaine d'établissements déjà partenaires de la Fondation.

À la fin 2007, la Fondation Télémaque accompagne une centaine d'élèves, avec pour objectif d'atteindre 185 bénéficiaires en 2008. Au-delà de la réalisation de sa démarche, la Fondation Télémaque est également un lieu d'échanges et de réflexion, sur la réussite et la lutte pour l'égalité des chances, notamment lors des Journées Télémaque. Ces journées regroupent tuteurs d'entreprises, référents scolaires, membres de l'Education nationale et représentants des entreprises partenaires. En 2007, deux journées ont eu lieu, à Paris et, pour la première fois, à Lyon, rassemblant près de 300 personnes au total.

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 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, le Code de conduite de Puma, et la Charte fournisseurs. L'intégralité de ces documents se base sur les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les textes internationaux de référence en matière de Droits de l'Homme. L'engagement de PPR se manifeste également par l'adhésion de certaines de ses enseignes à l'Initiative clause sociale (ICS) et par l'adhésion de Puma à la Fair labour association (FLA).

En effet, avec l'intégration de Puma le Groupe introduit une nouvelle approche, un nouveau système de relations avec ses fournisseurs et des nouveaux outils pour s'assurer du respect des engagements de la marque.

Cependant, quels que soient l'approche, le système et les outils utilisés, ceux-ci ont tous pour objectif d'accompagner les fournisseurs du



Groupe à acquérir un standard minimum en termes de conditions de travail et ainsi assurer des relations durables et pérennes.

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 » ;
- ♦ la Convention des Nations-Unies sur les Droits de l'Enfant, et
- ♦ les principales conventions de l'Organisation internationale du travail.

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.

Le Code de conduite de Puma :

À travers son Code de conduite, Puma s'engage au respect des Droits de l'Homme. Par la signature du code, tous les fournisseurs de la marque s'engagent eux-mêmes à garantir le respect des engagements de Puma. Il est basé également sur les principales conventions de l'OIT et les principaux textes de référence internationaux.

À travers ce Code, Puma affiche clairement son adhésion au respect des Droits de l'Homme, s'engage conjointement avec ses partenaires à respecter des normes éthiques élevées et garantit :

- ♦ ne pas faire travailler les mineurs. Pour ce faire, Puma considère qu'un mineur est une personne de moins de 15 ans, ou se conforme à l'âge minimum requis par la loi, ou encore à l'âge à partir duquel l'enseignement n'est plus obligatoire ; l'âge le plus élevé prévalant ;
- ♦ fournir aux travailleurs hygiène et sécurité sur le lieu de travail ainsi qu'une protection et une préservation de l'environnement ;
- ♦ garantir une charge de travail hebdomadaire conforme aux lois locales du travail, avec un maximum de 48 heures et une limite de 12 heures supplémentaires ; un jour de repos par période de sept jours travaillés ainsi qu'une politique de rémunération des heures supplémentaires en accord avec les lois locales ;
- ♦ garantir une rémunération conforme aux besoins essentiels et tous les avantages exigés par la loi. Déterminer un seuil minimum de paiement, à savoir soit le salaire minimum garanti par la loi locale, soit le salaire minimum garanti par les conventions du secteur ; le salaire le plus élevé prévalant ;
- ♦ garantir le respect et l'égalité, sans distinction de l'origine raciale, de la croyance, de l'âge, du genre, de l'origine sociale, des opinions politiques, de l'orientation sexuelle ou de la fonction ;

- ♦ garantir un lieu de travail digne et respectueux, rejetant et condamnant tout travail forcé, harcèlement, abus ou sévices corporels ;
- ♦ garantir la liberté d'association ainsi que le droit de se syndiquer et/ou de rejoindre des groupes du même métier ou secteur, de même que le droit à la négociation collective.

La Charte fournisseurs du groupe PPR

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'achats indirects de PPR (PPR Buyco) a élaboré en 2004 une Charte de déontologie spécifique à la logistique et au transport. Transmise à tous les transporteurs sous contrat PPR 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.

Parallèlement, le Code de déontologie spécifique à la pratique des négociations en ligne décrit les engagements des acheteurs et des fournisseurs, à chaque étape du processus de négociation, pour garantir un esprit de confiance réciproque dans ce nouveau mode de relation commerciale.

Ce document a été actualisé en 2005 afin d'inclure les dispositions de la loi Dutreil relative à la modernisation des relations commerciales.

Depuis 2007, tout nouveau fournisseur ou tout nouvel utilisateur chez un fournisseur déjà référencé est systématiquement orienté vers le site <http://esourcing.ppr.com> comportant : le Code de conduite des négociations électroniques (en version téléchargeable) ; le guide



utilisateur de l'outil de PPR spécifique aux enchères électroniques ; et le calendrier des sessions de formation à l'outil.

Des enseignes membres de l'Initiative clause sociale (ICS)

Depuis plusieurs années PPR mène 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 en 2002. 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 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.

Soucieux de travailler au plus près de la réalité opérationnelle de ses marques et enseignes, le Groupe a modifié en 2007 son adhésion à l'ICS au profit de chacune des marques et enseignes qui souhaitaient poursuivre leur collaboration avec l'initiative. Présent sur des marchés très divers, PPR cherche avant tout la performance opérationnelle et entend que celle-ci passe par l'adhésion de ses marques et de ses enseignes à des initiatives sectorielles propres à leur cœur de métiers.

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 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.

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.

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.

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.

L'origine de SAFE et l'adhésion de Puma à la Fair labour association (FLA).

Le concept SAFE de Puma (*Social and Fundamental Environmental Standards*) veille à l'application des standards sociaux et environnementaux de Puma au sein de l'entreprise et de ses fournisseurs. Ce concept a été mis en place dès l'année 1993 lorsque le Code de conduite de Puma a été publié pour la première fois et envoyé aux fournisseurs de Puma en l'Asie orientale.

Alors que la marque prenait conscience de l'importance d'utiliser les avantages qu'entraîne la division internationale du travail pour rester compétitifs dans un marché très concurrentiel, la Direction de Puma a estimé qu'il était éthiquement juste et indispensable d'établir des standards minimum à respecter sur les conditions sociales et environnementales dans les usines de ses fournisseurs liés par contrats à travers le monde et dans lesquelles les produits de Puma étaient fabriqués.

Depuis 1993, l'équipe en charge de SAFE a parcouru un long chemin : depuis l'élaboration d'un Code de conduite jusqu'à la création d'un système d'évaluation complet et documenté, basé sur les principales conventions de l'Organisation internationale du travail qui inclu un contrôle et une vérification par une tierce partie : la Fair labour association.

Face aux demandes externes que recevait régulièrement Puma, la marque a souhaité faire vérifier son système interne SAFE par une organisation externe et indépendante. Ainsi, en 2004, l'entreprise a décidé de rejoindre la FLA, et ce pour 5 raisons :

- ◆ améliorer la crédibilité auprès du grand public du système d'évaluation interne mis en place par Puma grâce à des audits non planifiés et indépendants conduits par des tiers ;
- ◆ apprendre de l'expérience d'une initiative exclusivement dédiée à l'amélioration des conditions de travail au niveau mondial ;
- ◆ créer des synergies avec d'autres grands acteurs de l'industrie des articles de sport également membres de la FLA ;
- ◆ offrir à toute partie prenante la possibilité de déposer une réclamation officielle auprès de la FLA en cas de violation du Code de conduite de Puma ; et
- ◆ s'engager dans une démarche de développement et de formation au niveau des fournisseurs pour garantir une conformité durable sur le long terme.

Après 3 ans de mise en conformité de son système aux exigences de la FLA, Puma est devenu un membre accrédité de la FLA au début de l'année 2007.

Au-delà des évaluations et des partenariats avec ses fournisseurs en matière de développement et de formation, Puma organise



une conférence annuelle avec ses parties prenantes en coopération avec le réseau allemand d'éthique des affaires (*German Network of Business Ethics*). Lors de ces conférences, représentants de l'université, fournisseurs, employés, syndicats, organisations non-gouvernementales et autres experts de la responsabilité sociale et environnementale se réunissent avec les équipes de Puma concernées pour discuter des enjeux RSE d'actualité ainsi que de la stratégie sociale et environnementale de Puma. Ces réunions, à l'origine conflictuelles et difficiles sont devenues plus factuelles et constructives au fil du temps.

Dans un effort supplémentaire pour accroître sa transparence, Puma publie régulièrement des rapports de développement durable qui illustrent les progrès faits par rapport aux objectifs fixés. Puma a rempli les exigences du *Global reporting initiative* leur permettant ainsi d'atteindre les niveaux « en conformité » et « A+ ». Le dernier rapport, publié en 2007, contenait également pour la première fois un avis de vérification et de certification de l'organisme de certification allemand TÜV-Rheinland.

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, le Code de conduite de Puma et les différentes chartes en signant ces documents.

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 2007, les enseignes de PPR disposaient d'un réseau de 31 bureaux d'achats ou de sourcing internationaux en Asie (Chine, Inde, Bangladesh, Vietnam, Singapour, Philippines...), en Europe (France,

Italie, Pologne, Allemagne...), en Amérique (Brésil, El Salvador) ainsi qu'en Turquie et en Afrique du Sud.

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 des standards sociaux exigés par le 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

Compte tenu de l'intégration de Puma dans le Groupe, aujourd'hui PPR dispose de deux systèmes d'évaluation différents mais qui se basent sur la complémentarité d'évaluations internes (questionnaires d'autoévaluation pour Redcats, PPR-P, Conforama ; audits de conformité sociaux pour Puma) et externes (audits de conformités sociaux).

Compte tenu de la différence entre les systèmes d'évaluation de Puma et celui des autres enseignes ou marques de PPR, les résultats des audits ci-dessous sont présentés d'abord à périmètre constant pour rendre compte des évolutions réelles d'une année sur l'autre puis différenciés par méthodologie d'évaluation. Les résultats sont également présentés par zones géographiques pour des raisons de transparence sur les zones présentant un risque majeur.

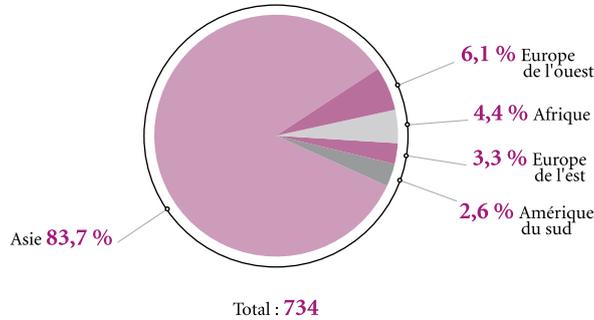
Le périmètre 2007 sur les audits sociaux comprend les audits menés par Redcats Group, IHTM (structure d'achat de Conforama), PPR-P (structure d'achat de PPR) et Puma.

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, au Code de conduite de Puma et à la Charte fournisseurs.

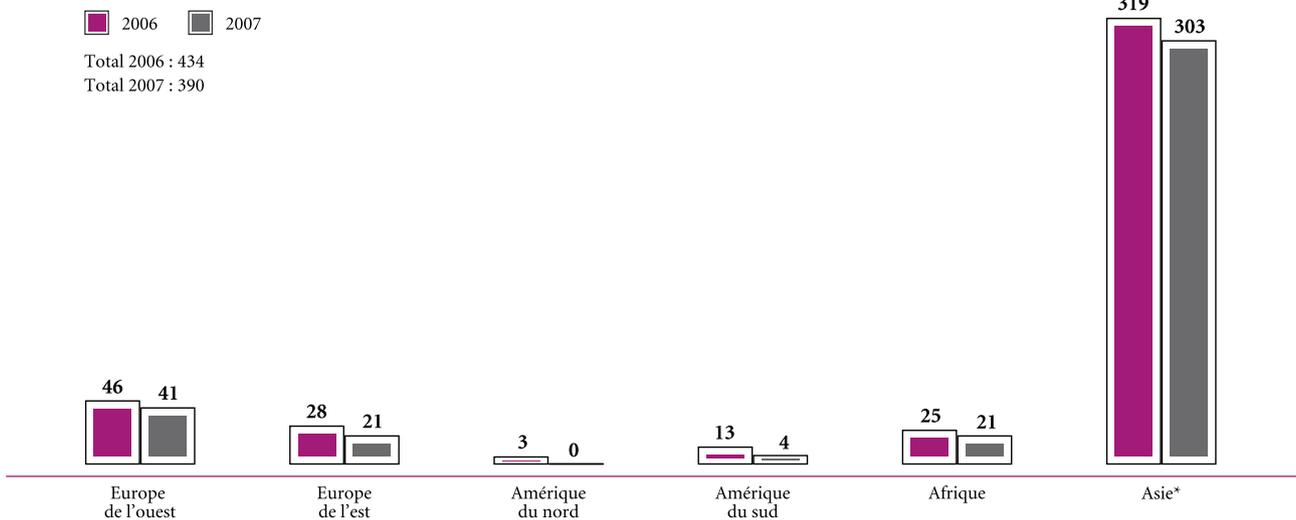
Sur le périmètre 2007, PPR a réalisé 734 audits. Certains des audits programmés n'ont pas pu être conduits pour des raisons telles que le refus par le fournisseur d'autoriser l'accès aux auditeurs dans l'usine (dans ce cas l'audit a été automatiquement reprogrammé) ou par l'arrêt des relations commerciales avec le fournisseur.

En 2007, PPR a réalisé des audits dans 43 pays, soit sept de plus qu'en 2006. Des 734 audits réalisés, 83,7 % l'ont été en Asie (dont 55,5 % en Chine) et 9,4 % en Europe.

RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS PAR PPR EN 2007 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



ÉVOLUTION PRO FORMA DU NOMBRE D'AUDITS RÉALISÉS PAR PPR EN 2006 ET 2007



* dont 57,7 % en Chine

PPR hors Puma

Évaluation interne

Envoyé systématiquement à chaque fournisseur, le questionnaire d'autoévaluation fait partie du dispositif d'audit interne permettant aux équipes achats de réaliser une première analyse du niveau de respect des droits humains, sociaux et environnementaux. Celui-ci doit impérativement être renseigné, signé et retourné aux enseignes par les fournisseurs, valant alors connaissance et respect des principes de la

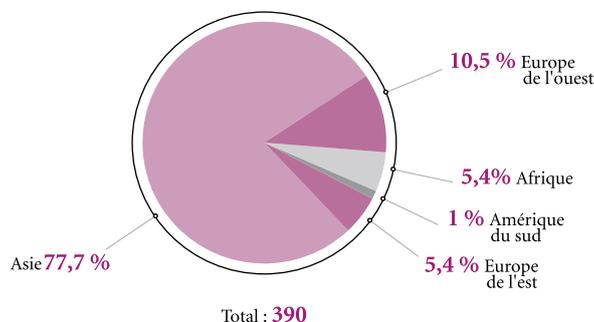
Charte fournisseurs. Les résultats des questionnaires permettent ainsi d'orienter les éventuels audits à mener dans les sites de production des fournisseurs directs par des cabinets spécialisés et indépendants et par les équipes internes du Groupe.

Évaluation externe

Par ailleurs, des audits de conformité sont commandités par le Groupe à des structures indépendantes pour être menés au sein du parc de fournisseurs de PPR. Outil de mesure, ces audits sont réalisés suivant la méthodologie de l'ICS et permettent d'identifier les axes de progrès.



RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS EN 2007 PAR PPR PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (HORS PUMA)



À périmètre constant, les audits réalisés en 2007 s'élèvent à 390 dont 77,7 % en Asie et 15,9 % en Europe. La baisse d'environ 10 % d'audits s'explique d'un côté par une rationalisation du parc fournisseurs et de l'autre par l'attention portée par les enseignes à d'autres aspects de leurs relations avec les fournisseurs au-delà de la simple vérification des conformités, prouvant ainsi leur volonté de travailler avec les fournisseurs et d'autres acteurs locaux. Elles ont axé leurs efforts et ressources dans le but d'améliorer les conditions de travail, notamment dans les pays où le risque de non respect des Droits de l'Homme est majeur.

Résultats des audits sociaux de conformité

Les critères d'évaluation avaient été modifiés en mai 2005 au sein de l'ICS, augmentant significativement le niveau d'exigence par rapport aux fournisseurs. Suite aux audits, les fournisseurs reçoivent une note finale pouvant aller de A (excellent) à D (inacceptable).

Les huit sections qui structurent le questionnaire d'audit comportent une liste de questions qui sont notées puis pondérées pour obtenir la note finale permettant à l'auditeur de classer le fournisseur audité en A, B, C ou D.

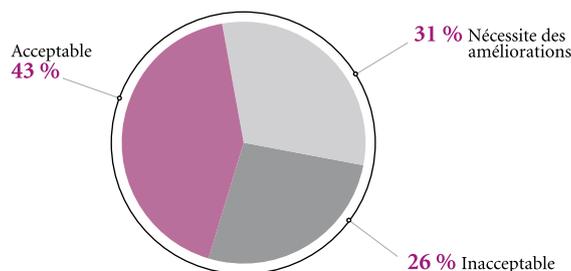
Pour chacune des sections, il existe une question dite « critique » dont une réponse positive mène l'auditeur à donner une note D à la question. La qualification du fournisseur est le résultat moyen des

notes obtenues par questionnaire pondéré par la présence de D dans tous les questionnaires.

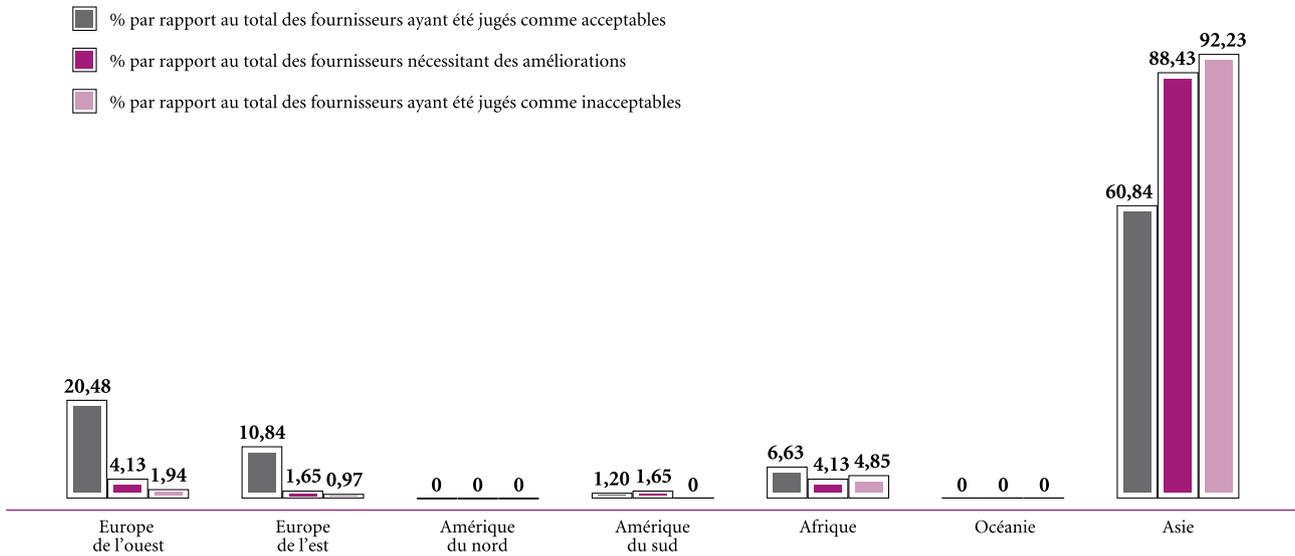
Comme en 2005 et 2006, aucun des fournisseurs du Groupe n'a été jugé comme excellent (note A) en 2007. Cependant, à périmètre constant, 43 % des audits réalisés ont été jugés acceptables (note B), 31 % nécessitaient des améliorations (note C) et 26 % ont été jugés inacceptables (note D). Suite à l'identification des axes d'améliorations, des plans d'actions correctives immédiats ont été mis en œuvre.

La progression de fournisseurs ayant obtenu, notamment un grade D, à conduit des enseignes comme Redcats ou Conforama à mettre l'accent sur la formalisation et le renforcement du respect de leur politique notamment vis-à-vis des fournisseurs ayant des améliorations à apporter (C et D). Ainsi, un nouvel audit est désormais programmé et réalisé sous les 3 mois pour tout fournisseur ne répondant pas aux attentes et engagements de Redcats ; 6 mois dans le cas de Conforama. Le taux de ré-audit de Redcats Group est ainsi passé de 7 % en 2006 à 34 % en 2007, traduisant la volonté de l'enseigne de renforcer l'exigence de requalification des fournisseurs de Redcats classés C ou D. Suite à cette initiative, en moyenne, dans 49 % des cas Redcats a pu constater une amélioration dans la note finale du fournisseur : ceux dont la note était D, ont atteint le grade C ou B ; ceux dont le grade était C ont atteint le grade B. L'enseigne montre ainsi sa volonté de faire progresser et de progresser elle-même avec ses partenaires commerciaux.

RÉSULTATS PAR GRADES DES AUDITS RÉALISÉS EN 2007 (HORS PUMA)



RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE DES RÉSULTATS DES AUDITS ET % PAR GRADE (HORS PUMA)



Au-delà de la vérification du respect des engagements pris par le Groupe, les enseignes et marques du Groupe sont conscientes de la nécessité d'instaurer un dialogue avec leurs fournisseurs et d'autres parties prenantes locales pour faire évoluer les conditions de travail dans certains des pays où elles s'approvisionnent. Le constat fait dans le cadre de l'ICS sur la récurrence de certains types de non conformités trouvées en Asie et plus particulièrement en Chine, se vérifie chez les fournisseurs de PPR. Ainsi, 92,23 % des usines ayant reçu un grade D et 88,43 % des usines ayant reçu un grade C se trouvent en Asie.

Dans ce contexte, certaines des enseignes de PPR ont participé au « séjour d'échange » avec les différentes parties prenantes locales organisé à Hong Kong par l'ICS en octobre 2007. En effet, face à la récurrence de certaines non conformités, notamment en Chine, les enseignes membres de l'ICS ont pris l'initiative de se retrouver à Hong Kong afin de transmettre localement un message commun pour faire évoluer les conditions sociales au travail. Ainsi des rencontres avec différentes parties prenantes (pouvoirs publics locaux, industriels, équipes locales de BSR⁽¹⁾ et ICTI⁽²⁾), ont permis d'échanger sur les particularités du contexte chinois et de sa réglementation, sur les process utilisés et les difficultés rencontrées sur le terrain par d'autres initiatives, ou encore sur les pistes d'amélioration pouvant être prises localement. Les enseignes membres de l'ICS, ont également accompagné les auditeurs des cabinets d'audits référencés par l'ICS lors des audits programmés à l'avance, afin d'avoir une lecture commune des difficultés rencontrées lors du déroulement de l'audit. Ceci a permis de sensibiliser les auditeurs sur les attentes des membres de l'ICS. Enfin, un *workshop* a également été organisé avec les auditeurs pour trouver des leviers d'amélioration sur les non conformités récurrentes.

Les autorités chinoises ont adopté un nouveau Code du travail qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2008 renforçant ainsi les droits des travailleurs en Chine. Parmi les nouveautés : le droit à un contrat écrit et signé, et la hausse des salaires. Encadrés par une législation moins souple, les fournisseurs de PPR devraient donc voir progresser les conditions de travail et le respect des Droits Humains sur leurs sites.

Les axes de progrès

En 2007, les non conformités constatées dans l'analyse des audits concernent essentiellement l'hygiène et la sécurité avec 50,2 % des non conformités totales (contre 53,8 % en 2006). 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 salaires et protection sociale avec 17,9 % (non respect du salaire minimum, heures supplémentaires non payées ou inférieures au taux légal, absence de cotisations d'assurance ou de retraite légalement requises...) (contre 9,3 % en 2006), et le non respect des conditions de travail avec 15,9 % (pas de jour de repos hebdomadaire, heures supplémentaires excessives...) (contre 19,8 % en 2006).

Par ailleurs, en 2007, 6,5 % des non conformités totales ont relevé des suspicions de travail d'enfant. Une non-conformité est signalée par les auditeurs dès lors qu'ils constatent, par exemple, un manque de documents prouvant l'âge des employés, l'absence de permis de travail gouvernemental ou parental, l'absence de certificat

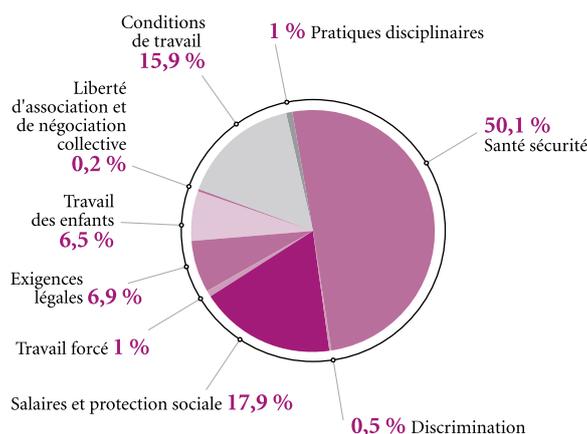
(1) BSR : Business for Social Responsibility
 (2) ICTI : International Council of Toy Industries



médical, la non restriction d'horaires pour les mineurs ou encore la non restriction des travailleurs en dessous de l'âge légal. Lors des audits menés en 2007, 9 cas de travail d'enfants ont été identifiés *via* la question dite « critique » du questionnaire d'audit et ont fait l'objet de notification d'alerte. Parmi ces 9 cas, 4 ont été avérés (3 en Chine et 1 en Inde) et ont entraîné l'arrêt immédiat de toute relation

commerciale par Redcats Group. Dans les 5 autres cas, il s'agissait de problèmes administratifs qui, au regard des preuves apportées par les fournisseurs, n'ont pas entraîné le déréfèrement immédiat à ce jour. Cependant, des plans d'actions correctives ont été mis en place et des ré-audits ont été programmés afin de vérifier la correction de ces dysfonctionnements.

RÉPARTITION DES NON CONFORMITÉS DES AUDITS RÉALISÉS EN 2007 PAR NATURE (HORS PUMA)



Total* : 385

* 5 audits dont les non-conformités n'ont pas pu être classées au moment de la consolidation ont été exclus.

Puma

Système d'évaluation et de suivi interne

Basé sur les cinq principes de la transparence, de la responsabilité sociale, de l'évaluation, de la durabilité et du dialogue, une équipe SAFE à temps complet composée de 12 membres a été créée. Les manuels pour les standards sociaux et environnementaux SAFE et le Code de conduite de Puma ont été publiés et sont continuellement mis à jour.

Malgré 15 ans de contrôles continus dans la chaîne d'approvisionnement, des préoccupations récurrentes dans certains pays de sourcing nécessitent des efforts constants pour garantir une pleine conformité avec le Code. Ainsi, les systèmes ont été améliorés au fil du temps et, désormais, un fournisseur de Puma doit contractuellement suivre le Code de conduite de Puma sur ses propres sites mais également transmettre et exiger la même chose de ses propres fournisseurs.

Puma a conduit plus de 1 500 audits depuis 2002 et a développé une base de données interne pour assurer une parfaite transparence et responsabilité des contrôles vis-à-vis de ses fournisseurs. Depuis lors, dans le monde entier, pratiquement chaque fournisseur de Puma a été contrôlé au moins une fois. Lors de ces visites, l'équipe SAFE s'est non seulement concentrée sur la vérification du degré d'application du code, mais a également accompagné les fournisseurs pour atteindre les standards exigés par la marque.

Le système d'audit SAFE

L'équipe SAFE veille à l'application et au suivi des standards sociaux et environnementaux de la marque au sein de ses usines liées par contrats et de ses *licensees* (fournisseurs vis-à-vis de qui Puma n'est pas le seul donneur d'ordre). Depuis 1999, moment où le concept SAFE a fini d'être structuré, le contrôle des usines est devenu une procédure de routine en Asie, Europe, Afrique, Moyen-Orient et sur le continent américain.

Lors de chaque audit, les usines sont évaluées et notées (A, B, C, D) selon le système formalisé d'évaluation interne de Puma. Les résultats des audits sont ensuite documentés et enregistrés dans la base de données de la marque. Les nouvelles usines doivent d'abord satisfaire aux exigences des audits avant d'être accréditées comme usines de Puma. Les nouvelles usines échouant à l'audit sont automatiquement disqualifiées mais elles ont le droit de demander un nouvel essai après avoir mis en place les améliorations demandées.

Chaque visite d'audit se termine par une réunion de clôture avec les représentants de l'usine pendant laquelle Puma discute des résultats de l'audit et évalue les actions correctives possibles. Le but de Puma est d'identifier l'origine de la cause de toute non-conformité. Cependant, l'objectif premier est d'accompagner les usines à s'aider elles-mêmes en identifiant avec elles les lacunes de leurs systèmes ou procédures ainsi que les meilleures options en matière d'actions correctives. Dans la plupart des cas, les usines apprécient le principe, comprenant que l'audit les aide à découvrir des problèmes qui ont été survolés ou non pris en compte.

Suivi et plans d'actions correctives

À l'issue des audits, des rapports de suivi par e-mail ou sur site sont rédigés par les équipes internes de la marque ayant conduit les audits pour contrôler les progrès dans la mise en place des plans d'actions correctives. Les usines informent sur les actions mises en place, plus particulièrement sur celles relatives à l'hygiène et à la sécurité sur le lieu de travail. Bien que les preuves par écrit soient acceptées dans un premier temps, elles ne remplacent pas un audit de suivi pour vérifier que les plans d'actions correctives ont bien été mis en place de façon satisfaisante.

Le « guide de poche » SAFE

En 2005, Puma a publié son premier « guide de poche » SAFE en anglais et en chinois. Ce « guide de poche » est une version abrégée du manuel SAFE contenant les informations essentielles sur les standards sociaux, environnementaux, d'hygiène et de sécurité de Puma, ainsi que toutes les coordonnées pour que les salariés de l'usine puissent contacter directement l'équipe SAFE en cas de violations du code.

Des exemplaires du « guide de poche » sont envoyés aux usines à destination des salariés. En complément, les auditeurs de Puma distribuent des exemplaires aux salariés choisis pour des entretiens pendant les audits. Ainsi, le « guide de poche » sert aussi bien d'outil d'information que de moyen de communication pour les salariés. Le « guide de poche » est désormais disponible et distribué en vietnamien, thaïlandais, bangladais, ourdou, malaysien (Bahasa Malaysia), indonésien (Bahasa Indonesia), turc, espagnol et arabe.

Modifications du système d'évaluation de l'audit

Depuis sa première introduction en 1999, le système d'évaluation de l'audit SAFE a connu trois principaux changements. La première modification a eu lieu en 2001 dans le but de simplifier le processus d'évaluation en combinant la liste de vérification et la feuille d'évaluation pour obtenir un système d'évaluation automatisé basé sur des réponses par oui ou non. Le but était de créer un système d'évaluation objectif et ainsi, d'éliminer toute influence causée par une impression subjective.

En 2004, au cours d'une seconde modification, des sujets critiques tels que le travail des enfants et la non-application des salaires minimum ont été identifiés comme préoccupations essentielles pour lesquelles aucun recours n'était envisageable. Le non-respect de l'une de ces questions essentielles engendre une disqualification stricte mais nécessaire et le déréférencement du parc fournisseur de la marque.

La modification la plus récente a pris effet en 2006 quand des questions supplémentaires ont été ajoutées aux documents d'évaluation pour mettre l'accent sur l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail ainsi que pour mieux refléter les politiques de la FLA.

En outre, le système d'évaluation de Puma était préalablement basé sur les notes A, B, C et D. L'intervalle entre les notes était de 5 %, excepté pour la note B, dont l'intervalle était de 10 % (85 % – 94,99 %). Le nouveau système divise la note B en deux intervalles de 5 % donnant les notes B - et B +. La plupart des fournisseurs actifs de Puma ont pu maintenir leur note dans les 5 % entre les notes A, B +, B - et C.

Procédures de réclamation

En indiquant les coordonnées de l'équipe SAFE aussi bien sur des affiches du Code de conduite de Puma (qui sont distribuées dans toutes les usines des fournisseurs de la marque dans la langue du pays) que sur les « guides de poche » SAFE, Puma maintient un canal de communication confidentiel avec ses employés indirects de par le monde depuis 2005. Outre ce lien direct qui a déjà été utilisé par différents employés travaillant dans des usines distinctes, l'adhésion de Puma à la FLA donne le droit à toute tierce partie qui aurait l'impression que le Code de conduite pourrait avoir été violé, de déposer une réclamation officielle par le biais de la FLA. La première réclamation officielle de tierce partie au niveau de la FLA concernant la liberté d'association a été déposée en 2006. Cette réclamation a été solutionnée avec l'aide de la FLA au début de l'année 2007.

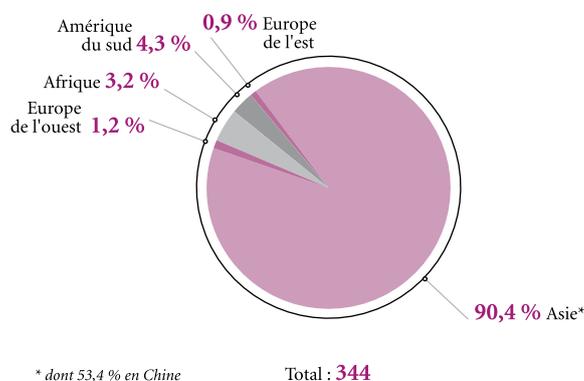
La procédure de réclamation directe de Puma a généré des requêtes de la part de salariés au sujet de l'excès des heures supplémentaires, de manque de transparence dans la tenue des comptes, de délais de paiement des salaires, de problèmes lors de remises de démission, de l'embauche de travailleurs en-dessous de l'âge légal, de harcèlement, y compris contact physique inapproprié et abus verbal, de primes pour les heures supplémentaires inadaptées ou d'heures supplémentaires impayées et de la formation des salariés antérieure aux audits. Toutes les demandes ont été étudiées dans un délai imparti et des réponses ont été données aux réclamants, lorsque ces derniers avaient choisi de fournir leurs coordonnées.

Résultats des audits

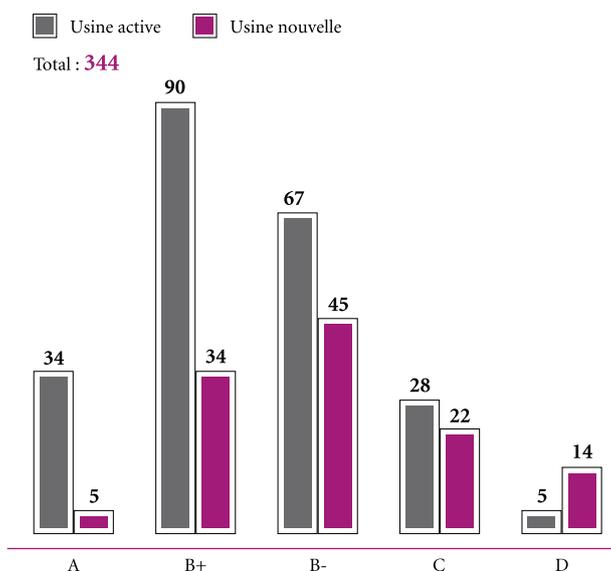
En 2007 Puma a réalisé 344 audits dont 45,93 % auprès de leurs fournisseurs *worldcat* (fournisseurs vis-à-vis de qui Puma est le seul donneur d'ordre) et 54,07 % auprès de leurs *licensees* (fournisseurs vis-à-vis de qui Puma n'est pas le seul donneur d'ordre).



RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS EN 2007 PAR PUMA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS EN 2007 PAR PUMA PAR TYPE D'USINE



Certification FLA

Suite aux trois années de mise en conformité, la FLA a récemment accordé la certification complète au programme de conformité SAFE de Puma.

La FLA est une association externe et indépendante, dédiée au contrôle et à la mise en place des standards essentiels en matière de travail tout au long des chaînes d'approvisionnement. En tant que membre de la FLA, Puma doit régulièrement envoyer à celle-ci des listes mises à jour de ses fournisseurs, parmi lesquels 5 % des usines de Puma sont choisies par la FLA pour des audits indépendants, externes et non planifiés, réalisés par des auditeurs accrédités FLA. Conformément aux engagements de Puma vis-à-vis de la FLA, la liste de ses fournisseurs est, depuis 2005, à disposition du public.

La FLA a commencé par auditer neuf usines en 2004. Puma a publié les résultats de ces audits dans son rapport de développement durable de 2004 intitulé *Momentum*. Les audits ont continué sur 19 et 16 usines supplémentaires en 2005 et 2006, soit au total 44 audits pendant ces trois premières années d'adhésion. À ce jour, 52 usines ont été auditées (représentant 40 000 employés dont 19 % dans trois usines de chaussures). La baisse du nombre d'audits de la FLA est liée à la rationalisation du nombre d'usines de Puma en 2006 et à l'augmentation des projets de développement et de formation mis en place en partenariat avec la FLA en 2007 (9 usines seulement).

Conformité durable grâce au développement et à la formation

Le programme de développement et de formation de Puma a commencé lorsque Puma a pris conscience que l'évaluation va de pair avec la construction de compétences et de systèmes au sein des usines afin de remplir les conditions de conformité requises par Puma.



En 2005, ce programme s'est davantage intégré à la stratégie SAFE ainsi qu'à la stratégie globale de la marque. Le développement et la formation sont des mesures préventives contre la non-application du code ainsi qu'un moyen de progresser de manière continue en ciblant l'origine des causes des non-conformités. Ce programme s'appuie avant tout sur la formation, mais, dans un objectif de mise en conformité durable, il se réfère également à l'amélioration des compétences, à la révision et à l'introduction de nouvelles normes et de nouveaux systèmes. En d'autres termes, l'objectif d'une conformité durable est de s'assurer que l'usine dispose de toute la capacité humaine nécessaire en interne pour appliquer une démarche de progrès continu en matière de responsabilité de l'entreprise.

Il est essentiel de s'associer avec des organisations œuvrant pour le même but et disposant de compétences spécialisées afin que les sujets clés puissent être correctement abordés en vue d'atteindre une conformité durable. C'est dans ce contexte que Puma a opté pour des projets pilotes sur cette même thématique avec des fournisseurs partenaires-clé dans les pays où la situation est critique. La marque a ainsi exploré différentes approches pour aborder ces questions : améliorer la prise de conscience générale, aider à cibler l'origine des causes, fournir un enseignement dans les systèmes de gestion en question.

Projet d'hygiène et de sécurité au Bangladesh

Le projet a pour but d'apporter aux salariés ainsi qu'à la Direction une approche plus pragmatique pour trouver des solutions aux problèmes communs liés à l'hygiène et à la sécurité sur le lieu de travail. Il prévoit également la création d'un Comité d'hygiène et de sécurité composé de représentants élus du personnel. Le projet a été mis en place dans un certain nombre d'usines au Bangladesh. Les parties prenantes dans ce projet sont : *GTZ Bangladesh* (bureau local au Bangladesh d'une agence allemande de développement), *International Textile Garment Leather Workers Federation* (Fédération internationale des travailleurs de l'industrie du vêtement textile et cuir) via son bureau local du *Bangladesh Independent Garment Workers Union Federation*, (Fédération syndicale des travailleurs indépendants de l'industrie du vêtement du Bangladesh) et le prestataire de service de formation, *SEBA Limited*.

Lancées en juillet 2007, les actions jusqu'alors réalisées sont les suivantes :

1. la formation des candidats en vue d'une sélection de candidats pour devenir formateurs ;
2. le développement du manuel sur l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail (HST) ;
3. une deuxième formation pour les sept candidats retenus comme formateurs sur la loi nationale du travail, des questions précises en matière d'hygiène et de sécurité, la manipulation, l'usage et le stockage des produits chimiques, les informations sur la sécurité au travail, les éléments de base du programme d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail, la politique d'hygiène et de sécurité (H&S), le Comité d'hygiène et de sécurité, le système de gestion de l'hygiène et de la sécurité sur le lieu de travail, les études de cas ainsi qu'un audit réel d'hygiène et de sécurité réalisé au sein de l'entreprise *Unique Designers Ltd*.

Projet Soccer de la FLA en Thaïlande

Le projet *Soccer* est un autre projet pilote conçu pour tester la nouvelle méthodologie de la FLA : la version 3.0 vers une conformité durable. Son objectif principal est de renforcer la capacité des fournisseurs à améliorer et à maintenir la conformité. Constitué de trois éléments (évaluation des besoins, développement et formation et mesure des progrès), le projet fut lancé en Thaïlande en 2005 par des fournisseurs et des sponsors choisis grâce à l'outil d'évaluation de la conformité durable de la FLA (*Sustainable Compliance Assessment Tools, SCAT*). Il se concentre sur deux domaines spécifiques que sont les heures de travail et les procédures de gestion des réclamations, bien qu'il aborde d'autres questions pouvant être soulevées lors de l'évaluation des besoins.

Puma a désigné un fournisseur en Thaïlande pour y participer. En janvier 2006, l'équipe d'encadrement du fournisseur et la FLA ont collaboré pour la révision de l'analyse détaillée des questions liées à la conformité au sein de l'usine. Suite à l'analyse, la FLA a conçu un programme de développement et de formation adapté au fournisseur.

L'un des éléments du plan de développement et de formation de la FLA prévoit de former les usines aux lignes de conduite des meilleures pratiques et comprend également une formation supplémentaire à l'amélioration de la productivité, à la gestion de l'approvisionnement en matériel ainsi qu'aux systèmes de gestion des ressources humaines et plus particulièrement aux procédures de gestion des réclamations. Le fournisseur participant continue à soutenir le projet étant donné qu'il a déjà obtenu des résultats positifs tels que la création d'une procédure de gestion des réclamations qui a satisfait le Comité social des salariés de l'usine. Il est prévu que le projet se termine en 2008.

Project pilote JO-IN en Turquie

Six organisations (*Clean Clothes Campaign, Ethical Trading, Fair Labor Association, Fair Wear Foundation, Social Accountability International et Workers Rights*) visant toutes à garantir le respect des normes du travail principales dans l'industrie mondiale de l'habillement se sont mises d'accord en 2005 sur la création d'un Code de conduite commun ainsi que sur le lancement d'un projet pilote en Turquie afin de trouver le meilleur moyen d'assurer son application.

En 2006, après deux années de débats, ce projet unique a été mis en place après la sélection de 6 fournisseurs et leur accord pour que l'équipe d'évaluation de JO-IN conduise des évaluations exhaustives sur site et hors site. Puma, en tant qu'entreprise membre de la FLA, participe à ce projet et aux évaluations avec un fournisseur principal. En 2007, les usines participantes ont été évaluées à deux reprises. Les premières conclusions ont montré que, même si le contrôle minutieux par les entreprises au premier niveau de la chaîne d'approvisionnement en Turquie avait montré des effets positifs sur les conditions de travail, l'évaluation du second niveau de la chaîne d'approvisionnement ne devait pas être négligé. Puma avait déjà commencé à contrôler les sous-traitants des fournisseurs turcs en 2002 et compte poursuivre cette évaluation.

Systèmes multimarques de gestion des ressources humaines

Le projet des systèmes multimarques de gestion des ressources humaines (*Multi-brand Human Resource Management Systems*,



HRMS) a pour but d'améliorer les structures de ressources humaines à plusieurs niveaux opérationnels dans des usines afin d'accroître la participation des salariés, la flexibilité dans le développement des salariés et d'améliorer la capacité du fournisseur à se conformer à un code. En mai 2006, les initiateurs du projet, Nike, Adidas et Reebok ont invité Puma à rejoindre le projet sur deux ans dans un esprit de collaboration intermarque.

40 usines chinoises, dont trois de Puma, fabriquant chaussures, habillement, équipement et accessoires y ont participé.

L'approche vise à gérer un problème initial identifié lors des audits, à savoir le manque de systèmes liés à la conformité professionnelle qui soient reliés aux autres fonctions de l'usine. Il est prévu que le projet se termine en 2008.

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 : le respect des conventions de l'OIT, du Code de conduite des affaires de PPR, du Code de conduite de Puma et des Chartes sectorielles de PPR le cas échéant, ainsi que les réglementations sociales et environnementales locales en vigueur. Au-delà de cet engagement, PPR souhaite initier un cercle vertueux aux côtés de ses partenaires commerciaux et ainsi progresser ensemble. Conformément à ses valeurs et à son esprit d'entreprendre, le Groupe veille enfin à accroître et renforcer son soutien à l'insertion par l'économie et au secteur protégé.

Mieux connaître ses partenaires

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. Le Groupe est donc attentif aux démarches mises en place en matière de RSE chez ses fournisseurs.

L'analyse des fournisseurs indirects du Groupe montre qu'en 2007 :

- ♦ en ce qui concerne le transport express, 100 % des fournisseurs possèdent au moins une certification ISO 9001 ;
- ♦ en ce qui concerne le transport outre-mer (aérien et maritime), 57 % des fournisseurs possèdent une certification de type ISO, dont 51 % une certification ISO 9001 ;
- ♦ en ce qui concerne le transport aérien, 70 % des fournisseurs possèdent une certification ISO 9001 et 19 % une certification ISO 14001 ;
- ♦ en ce qui concerne le transport maritime, 40 % des fournisseurs du Groupe possèdent une certification ISO, dont 25 % une certification ISO 9001 et 25 % une certification ISO 14001.

Au-delà de ce type de certifications internationales, les enseignes sont attentives aux certifications délivrées par les organismes professionnels en lien avec leur métier ainsi que leur participation à des initiatives. À titre d'exemple, Fnac Éveil & Jeux avait, en 2007, 43 % de ses fournisseurs de jouets importés de Chine qui étaient certifiés par l'*International Council of Toy Industries*, association reconnue internationalement pour ses actions visant à promouvoir des standards élevés en matière de sécurité des jouets.

Par ailleurs, le Groupe développe des procédures pour s'assurer des performances environnementales de ses partenaires. À titre d'exemple, dans le cadre de sa politique d'achats et de ses relations avec ses fournisseurs, YSL Beauté a élaboré un questionnaire d'homologation permettant d'évaluer l'impact sur l'environnement des activités de ses nouveaux fournisseurs. Ce questionnaire comprend un volet sur la situation réglementaire du site, un autre sur l'impact environnemental lié à l'activité (eau, déchets, consommation d'énergie...), et un dernier sur la démarche de prévention des risques. Enfin, un paragraphe dédié à la sécurité, permet de connaître les résultats en termes d'accidents du travail et les moyens de prévention mis en œuvre pour les limiter.

Un système de notation associé à ce questionnaire permet de comparer les performances environnementales des fournisseurs et de suivre leur évolution. La marque impose également à ses fournisseurs des clauses environnementales dans ses cahiers des charges et interdit par exemple l'emploi de métaux lourds dans les encres de marquage.

Travailler avec les partenaires du Groupe de manière constructive

La seule mise en place d'actions de contrôle des fournisseurs ne permet pas de créer avec eux des relations pérennes d'ordre partenarial. Il convient donc de dépasser cette approche de la relation fournisseurs en favorisant les échanges par le dialogue et en renforçant le partage d'information dans le but de faire face de manière constructive aux problèmes d'intérêt communs. Ce type de démarche est long et délicat à mettre en place mais présente des réels résultats. Le Groupe s'efforce à mettre en œuvre ce type d'initiatives afin d'y parvenir.

À titre d'exemple, dans le cadre de sa démarche de certification SA 8000⁽¹⁾, initiée en 2006, la marque Gucci et ses organisations syndicales ont souhaité sensibiliser, promouvoir, valoriser et appliquer au sein du « système Gucci » (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires commerciaux et financiers, communautés locales, institutions, associations catégorielles) des comportements conformes aux principes éthiques et sociaux fondamentaux.

Dans ce cadre, Gucci a mis en place des programmes de formation aux enjeux de la RSE en Toscane avec son réseau de fournisseurs et sous-traitants. Parallèlement, la marque a développé une formation dédiée à ses fournisseurs les plus importants : celle-ci comprend des modules sur la qualité ou encore sur la planification de la production.

Gucci a reçu la certification SA 8000 en août 2007 pour ses activités de maroquinerie et pour ses chaînes d'approvisionnement dans la

(1) SA 8000 : norme élaborée par le *Social Accountability International* 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*.



joaillerie. La démarche a vocation en 2008 à être étendue à l'activité chaussures de la marque.

Autre exemple de bonnes pratiques dans le Groupe, l'action de Puma qui soutient trois de ses principaux fournisseurs basés en Afrique du Sud. La marque les aide en effet à mettre en place leur propre système de reporting environnemental et à réaliser leur premier rapport de développement durable. Cette initiative est soutenue par le GRI (Global Reporting Initiative).

Soutenir l'insertion par l'économie et le secteur protégé

Initiée par SolidarCité depuis de nombreuses années, la démarche de PPR visant à soutenir l'insertion par l'économie s'est renforcée en 2007. L'objectif de SolidarCité est de chercher à faciliter l'insertion sociale et professionnelle des personnes en grande difficulté et de permettre à des chômeurs de longue durée, des jeunes de moins de 26 ans sans formation et sans emploi, des personnes sans domicile fixe ou toute personne dans une situation de précarité de retourner à l'emploi, grâce à un accompagnement personnalisé.

En 2006 plusieurs enseignes, notamment Redcats Group, avaient fait appel à des personnes en insertion sur des postes d'intérimaires ou pour des services à la personne. En 2007, SolidarCité a souhaité renforcer sur l'ensemble du territoire français les partenariats entre le Groupe et ce type de structures d'insertion.

C'est dans ce cadre, en partenariat avec Buyco, structure d'achats indirects du Groupe, qu'ont ainsi été référencées pour l'ensemble des enseignes du Groupe en France deux Entreprises de Travail Temporaires d'Insertion – Janus avec qui travaille Redcats Group depuis 2003 et Id'ées/Adecco Insertion. Cet accord qui permet de recourir à l'intérim d'insertion au même coefficient que l'intérim classique a permis d'augmenter le nombre d'heures d'intérim d'insertion de 40 % en 2007.

Par ailleurs, le Groupe a développé ses relations avec le secteur protégé. Celui-ci regroupe les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), anciennement appelées CAT (Centre d'Aide par le Travail) et les entreprises adaptées (entreprises qui comptent au moins 80 % de salariés handicapés reconnus à efficience réduite). Ces structures permettent à des personnes plus ou moins lourdement handicapées d'exercer une activité professionnelle dans des conditions de travail aménagées. Les ESAT relèvent du milieu « protégé » mais offrent des prestations d'un niveau de qualité semblable à ce que pourrait offrir une entreprise traditionnelle.

En 2007, les enseignes des activités grand public du Groupe en France ont ainsi fait appel à ce type de structures pour des travaux de blanchisserie, de mise sous pli, d'impression, de routage ou diverses prestations de service. À la Fnac notamment, même si tous les sites n'ont pas recours à ces structures, la démarche s'observe à travers toute la France.



Accompagner les clients du Groupe en acteurs responsables

Présent sur les marchés du luxe et du grand public, le Groupe met ses clients au cœur de sa stratégie et s'assure pour cela de la sûreté et de la qualité de ses produits. Dans le cadre de ses engagements, le Groupe souhaite également proposer à ses clients des produits et services présentant des critères sociaux et environnementaux et répondre ainsi à leurs attentes croissantes en la matière. PPR se donne par ailleurs comme mission de sensibiliser ses clients aux enjeux du développement durable et de promouvoir des comportements et des usages responsables.

LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES PRODUITS

PPR est soucieux de garantir la sécurité et la qualité de l'ensemble des produits distribués ou fabriqués par ses marques et enseignes. Pour les produits électriques et électroniques distribués par Redcats Group, Fnac et Conforama, le suivi de la qualité des produits est assuré par PPR Purchasing (PPR-P), la centrale d'achat du Groupe pour les produits Blancs-Bruns-Gris ; la qualité des autres produits est gérée directement par les enseignes. Dans tous les cas, les procédures mises en place visent à répondre à l'ensemble des réglementations et normes en vigueur et aux besoins et exigences des clients.

Le cahier des charges

Le premier outil à disposition des Directions Qualité est le cahier des charges « produits ». Les enseignes veillent donc à y spécifier toutes leurs exigences en matière de conformité, de réglementation, de traçabilité, de qualité et de respect de l'environnement.

Les cahiers des charges de La Redoute reflètent ainsi les exigences produits très strictes de la marque pour le textile, notamment en matière d'usage et d'entretien et de l'impact que d'éventuels déversements de colorants pourraient avoir sur le milieu naturel. En ce qui concerne le lavage, le textile doit ainsi se situer au niveau du grade 4 pour les coloris unis, voire 4,5 pour les bicolores, sur une échelle de 5 points (5 points correspondant à zéro déversement), ce qui garantit un relargage minimum dans le réseau d'assainissement urbain, et donc par la suite dans la nature. En effet, moins les produits déversent, et moins les effluents domestiques relarguent des colorants que seules les stations d'épuration urbaines dites « tertiaires » (*i.e.* équipées d'un traitement tertiaire de l'eau : Ozonation ou Charbon actif) peuvent filtrer. Les exigences usage-entretien sur les produits textiles sont également assez drastiques et les « solidités de teinture » sont encadrées prioritairement, car elles constituent à elles seules une part importante de l'image qualitative des produits auprès des clients.

Dans le cadre de sa démarche qualité « produits », La Redoute possède une documentation conséquente, composée d'environ 120 fiches d'exigences matières qui constituent le noyau du savoir-faire matière de la marque. Ces fiches sont utilisées par l'ensemble des marques de Redcats Group.

Les audits qualité

Outre le cahier des charges, les enseignes se déplacent également sur les sites de production pour y mener des audits qualité. Dans le cadre de ses programmes d'audit, la Direction qualité de PPR-P a mis en place un plan de validation pour déterminer si ses fournisseurs/usines possèdent des capacités de production adéquates, une gestion efficace, un procédé de contrôle qualité et de respect des restrictions imposées par la directive RoHS (*Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment*). Appliquée depuis 2006, cette directive vise à restreindre l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques. Durant le procédé d'audit, les auditeurs révisent tous les documents liés à la production et au système de contrôle qualité et vérifient la mise en application de ces systèmes.

Dans le cadre de ses audits qualité, Redcats Group a renforcé en 2007 les contrôles de production en lien avec ses 7 bureaux d'achat (en Chine (2), au Brésil, à Hong Kong, au Bangladesh, en Turquie et en Inde) mais également avec des Sociétés de contrôle spécialisées pour garantir la conformité des produits fabriqués.

En 2007, Fnac Éveil & Jeux a ouvert un bureau en Asie, afin d'être au plus proche des fournisseurs. L'équipe Qualité et Sécurité des Produits s'est également renforcée avec le recrutement d'une deuxième Responsable Qualité basée dans ce nouveau bureau afin de mieux dialoguer avec les fournisseurs. À travers ce dispositif, l'enseigne souhaite poursuivre sa politique d'audits des usines des fournisseurs, présents et potentiels, en Asie, et vérifier ainsi que leurs conditions de



production et de contrôles sont en adéquation avec les exigences de qualité et de sécurité de la marque.

De son côté, Conforama a réalisé 218 audits techniques en 2007, en particulier en Asie.

Les tests sur produits avant la commercialisation

Les enseignes vérifient les produits avant leur envoi en magasins *via* des tests produits en laboratoire. À titre d'exemple, le laboratoire d'essais de la Fnac, qui est le seul laboratoire dans le monde de la distribution à effectuer des tests sur l'ensemble des univers technologiques et à publier des bancs d'essais aussi exhaustifs en toute indépendance par rapport aux constructeurs et aux marques, teste les performances des appareils selon les conditions d'utilisation des consommateurs. Sur 1500 produits éprouvés chaque année, seuls 800 sont présentés dans les rayons de l'enseigne. Un contrôle indispensable pour garantir aux clients des produits de qualité.

De son côté, Redcats Group mène également une politique ambitieuse en la matière. L'année 2007 a d'ailleurs été marquée par le renforcement de sa politique d'autocontrôle à réception des produits soumis à réglementation. Pour cela, l'enseigne a révisé les process internes et a déclenché des campagnes de tests sur les produits en stock. Enfin, l'enseigne a revu sa procédure de rappel produits visant à clarifier l'ensemble des responsabilités et missions de chacune des Directions concernées afin de renforcer l'efficacité et la réactivité en cas d'éventuelle crise majeure sur la dangerosité identifiée d'un produit déjà commercialisé.

De la même manière, PPR-P a développé des procédures précises en vue de faire tester les nouveaux modèles électriques et électroniques. PPR-P adresse systématiquement des prototypes en double exemplaires dans des laboratoires d'essais. Pour cela, PPR-P utilise à la fois les laboratoires qui appartiennent au Groupe et des laboratoires externes accrédités :

- ♦ le laboratoire de La Redoute et le laboratoire de LCIE, laboratoire spécialisé dans la conformité des produits électriques et électroniques, testent la sécurité, la fonctionnalité, la commodité d'utilisation, la documentation européenne, les qualités d'assemblage de l'échantillon produit et sa notice d'utilisation. En 2007, 1 200 tests ont été réalisés dans le laboratoire de La Redoute et dans celui de LCIE, ce qui représente 600 références de produits testées pour PPR-P (2 tests sont réalisés sur chaque référence). Ces tests ont permis de juger 350 produits suffisamment qualifiés pour être référencés puis commercialisés au sein du Groupe ;
- ♦ le laboratoire de la Fnac teste, quant à lui, les performances techniques des produits.

Lorsque le produit a passé le test de la première sélection, un second test de même nature est réalisé avant expédition du lot complet à l'enseigne. Avant expédition des produits, une inspection qualité est également systématiquement réalisée par des sous-traitants agréés. L'ensemble de ce dispositif a permis d'obtenir un taux de conformité égal à 100 % : toutes les livraisons qualité ont été réceptionnées conformes par les enseignes du Groupe. Le taux de satisfaction qualité est de 99,7 %. Le taux de satisfaction enseignes (incluant les retards de livraisons) est de 97 %.

De son côté, YSL Beauté mène une politique stricte en matière de qualité. Tous les tests de produits cosmétiques sont réalisés conformément à la 7^e modification de la Directive Cosmétique 76/768 datant de 2003 et ne sont donc pas fait sur animaux. YSL Beauté avait cependant anticipé cette directive depuis 1993 par décision interne. Les tests sont donc effectués selon des méthodes alternatives : la méthode du HETCAM et du Rouge Neutre sur cellule SIRC, puis sur des volontaires par des laboratoires agréés.

Les tests produits par des parents pilotes : un projet de Fnac éveil & Jeux

Dans le cadre de sa démarche de qualité vis-à-vis de ses produits, Fnac Éveil & Jeux a développé le Club des Parents Pilotes. Celui-ci réunit des parents volontaires et bénévoles qui mettent au service de Fnac Éveil & Jeux leur sens critique. Il a pour mission d'aider les acheteurs à sélectionner les meilleurs produits : qualité et originalité sont les mots d'ordre. Les Parents Pilotes interviennent lors des tests des produits. Ils participent également à des tables rondes. Des « comités on line » permettent aussi de solliciter les parents disposant d'une adresse électronique tout en rendant les tests plus rapides, plus simples et sans contrainte géographique.

Dès réception, les jeux sont étudiés par l'équipe Produits. Une fois que le produit est sélectionné par cette équipe, l'enseigne contacte une famille par téléphone pour vérifier les âges et centres d'intérêt des enfants en fonction des produits à tester. La famille « testeuse » dispose alors de deux semaines pour essayer le jeu. Parallèlement, les parents étudient les réactions des enfants et donnent leur avis. À l'issue des quinze jours, le Parent Pilote remplit une « fiche d'observation » contenant des questions précises concernant l'intérêt, la solidité, la qualité perçue, l'âge, le prix idéal...

De retour de test, les produits sont choisis ou refusés par les acheteurs. Si un doute subsiste sur un produit, un second test de confirmation est effectué dans une autre famille. À l'issue de ces tests, seul en moyenne un jouet sur 3 est retenu.

Le Club compte, à ce jour, 1500 familles ou associations (30 % à Paris, 70 % en province).

La traçabilité des diamants

L'exigence de qualité du groupe PPR se manifeste également par sa capacité à tracer l'origine de ses produits. Ainsi, la politique achats de Gucci en matière de diamants privilégie des produits d'un haut niveau de qualité tout en s'assurant de leur origine. Pour cela, la marque a mis en place des process très clairs :

- ♦ une sélection très stricte de ses fournisseurs. Plus de 50 % des diamants blancs sont ainsi achetés à des fournisseurs reconnus par le DTC (Diamonds Trading Company) ;
- ♦ la signature par ses fournisseurs de diamants d'une charte sur le respect de la réglementation de l'Organisation Internationale du Travail et de garantir l'origine légale de pierres brutes qu'ils utilisent ;



- depuis janvier 2007, la mention de la charte sur chaque facture de joaillerie que la marque remet à ses clients.

De son côté, Boucheron veille également à connaître les principales étapes de la vie de ses diamants et à garantir l'origine des pierres. L'existence de cette traçabilité lui a permis d'adhérer et de respecter rapidement le processus de Kimberley qui vise à certifier l'origine des diamants vendus sur le marché international. Initiée par l'ONU, les États producteurs de diamants, l'industrie du diamant et les ONG,

cette disposition a pour but de lutter contre le financement d'actions militaires *via* la vente de diamants provenant de zones contrôlées par des forces ou factions opposées aux gouvernements en place. Dans le cadre de cette démarche, Boucheron exige ainsi systématiquement de l'ensemble de ses fournisseurs un certificat garantissant l'origine des diamants et les oblige à rappeler sur chaque facture leur engagement dans le processus de Kimberley. Boucheron rappelle cet engagement sur les factures clients.

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 produits biologiques et sur le développement de l'offre éco-conçue.

Les produits biologiques et la promotion du commerce équitable

D'abord cantonné aux domaines de l'alimentaire et de l'artisanat, le commerce équitable gagne depuis plusieurs années l'univers de la mode. Plusieurs marques et enseignes du groupe PPR se sont engagées depuis quelques années à proposer à leurs clients des articles de cette nature.

Des collections 100 % Bio chez La Redoute

En 2005, La Redoute propose sa première collection de prêt-à-porter en coton biologique. Cette initiative s'est développée chaque saison pour répondre aux attentes grandissantes des clients de la marque : d'abord dédiée au secteur du prêt-à-porter féminin, l'offre s'est élargie au fil des saisons à l'enfant, au nouveau né, à la lingerie, à l'homme et au linge de maison. Enfin depuis 2007, La Redoute propose également dans cette collection des produits réalisés en lin biologique, une nouvelle matière qui vient compléter la gamme par ses qualités environnementales.

Lin et coton bio chez Somewhere

De son côté, Somewhere développe année après année sa démarche en faveur du respect de l'environnement en poursuivant sa ligne Homewear en coton biologique et en lançant également en 2007 une ligne en lin biologique en France.

La culture du lin biologique n'étant pas encore répandue en France, Somewhere a mis en place une démarche pro-active en demandant à un producteur bio de Normandie de cultiver un champ de lin en culture biologique (sans engrais chimiques, ni pesticides).

Six hectares de champs ont été plantés en mars 2006 pour confectionner la première ligne de vêtements en lin biologique. Cette nouvelle ligne

est composée d'une tunique, d'un pantalon femme, d'une chemise et d'un pantalon homme, déclinés en trois coloris (blanc, taupe, kaki).

Par ailleurs, pour la 5^e saison, Somewhere a poursuivi en 2007 son offre dans le coton biologique avec sa ligne Homewear. Robe capuche, t-shirt, pantalon retroussable... Ces produits cocoon, sport et féminins sont déclinés en blanc, bleu grisé et terre. C'est un coton cultivé sans engrais chimiques et sans pesticides. Le seul engrais utilisé est le compost, provenant de résidus végétaux et de fertilisants d'origine animale. Le coton est ensuite transformé sans traitement chimique (notamment le chlore) et en n'utilisant que des teintures exemptes de métaux lourds. Par ailleurs, aucun défoliant ou autres produits chimiques n'est employé. Non toxique, non allergisante, la fibre du coton biologique est naturellement gonflée, souple et très douce sur la peau.

Le coton est cueilli à la main, dans le plus grand soin. Les capsules ne sont cueillies que si elles sont mûres, ce qui représente un critère de qualité. La production du coton et son traitement répondent au cahier des charges de plusieurs organismes internationaux. Le coton biologique de Somewhere est contrôlé par *SKAL International*. Cette Société surveille et examine dans plusieurs pays d'Europe la production biologique/organique par le biais d'inspection (dans les fermes et usines) et de certification (analyse chimique de tissus, graines, ou autres produits). Elle produit des documents administratifs certifiant les produits biologiques. Les produits certifiés « SKAL » ne peuvent pas contenir d'engrais ou de pesticides chimiques, de saveur, de couleurs ou d'agents conservateurs chimiques ou synthétiques. Les produits, qui ont été certifiés par *SKAL International*, ne contiennent pas d'organismes génétiquement modifiés (OGM). *SKAL International* a été reconnue et autorisée en tant qu'organisation de certification et d'examen internationale dans les États membres de l'UE.

La collection CARE by Stella McCartney

Au-delà de ses procédures strictes en matière de qualité, YSL Beauté conduit une politique Recherche & Développement poussée en matière de produits bio, particulièrement pour la marque Stella McCartney produite sur le site de Lassigny. Stella McCartney a ainsi opté pour une cosmétologie « écologique et biologique », en sélectionnant rigoureusement les meilleures matières premières naturelles. Elle a pris le parti de travailler sur des ressources naturelles en capitalisant sur



des extraits végétaux issus de l'agriculture biologique, et des procédés d'extraction permettant de préserver la quintessence du végétal.

Les justifications d'une telle démarche sont :

- ♦ la nature est source de beauté : les ingrédients végétaux bons pour notre santé, sont bons pour notre peau ;
- ♦ l'environnement est respecté : le mode de culture biologique s'inscrit dans une démarche de protection de l'environnement ;
- ♦ les actifs végétaux issus de l'agriculture biologique sont de grande qualité : ils sont particulièrement riches en nutriments essentiels.

Dans ce cadre, la ligne de soin Stella McCartney, formulée à base de produits d'origine naturelle et privilégiant les sources bio, bénéficie d'un label de garantie. Ce label bio est délivré par Écocert, organisme de certification indépendant de dimension internationale. Il garantit une formulation des produits basée sur le naturel, impose des règles de production dans le respect de l'environnement, tout ceci dans la transparence vis-à-vis du consommateur.

Encore plus restrictive en termes de formulation que le label Écocert, la Charte éthique Stella McCartney privilégie les matières premières issues de l'agriculture biologique, l'absence de matière première d'origine animale, ainsi que l'obtention de celles-ci dans le principe du respect du commerce équitable.

Les infrastructures industrielles et process dédiés à Care by Stella McCartney à Lassigny ont ainsi fait l'objet d'aménagements pour répondre à ces exigences. L'usine bénéficie également des 3 certifications OHSAS 18001 (sécurité), ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement) et du label de garantie Écocert.

Le commerce équitable à La Redoute

La Redoute, consciente qu'il est possible d'améliorer les conditions de vie des producteurs les plus défavorisés, s'est engagée depuis 4 années, notamment avec Max Havelaar, à promouvoir le commerce équitable auprès de ses clients. En 2007, la marque proposait à ses clients du linge de lit et une collection de prêt-à-porter, dont un jean en coton équitable. À travers ce partenariat, Redcats Group 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 et La Redoute soutiennent la mode éthique

Depuis 4 années, PPR et La Redoute sont partenaires de l'Ethical Fashion Show, un salon dédié à la mode éthique. En 2007, ce salon, qui a réuni les différents acteurs de la mode éthique du 11 au 14 octobre à Paris, a été l'occasion pour le Groupe et son enseigne de rappeler leur volonté d'accompagner les créateurs dans leur aventure d'entrepreneurs responsables et de promouvoir les produits intégrant des critères environnementaux et sociaux.

En 2006, La Redoute a créé son prix « Entreprendre la mode éthique avec La Redoute » qui récompense et valorise le travail d'un créateur engagé. Ce prix, remis annuellement lors de l'événement, a vocation

à offrir un tremplin aux créateurs et à renforcer les partenariats de la marque avec des fournisseurs éthiques. En 2007, La Redoute a attribué son prix à la marque Ethos, une griffe jeune qui présente une démarche complète. Ethos a fait le choix dès le départ de ne travailler qu'avec des matières certifiées bio par le label Skal International et avec des fournisseurs membres actifs du commerce équitable. Elle-même membre acteur de la plateforme française pour le commerce équitable (PFCE), la marque va plus loin en accompagnant, avec l'aide d'une ONG, les petites communautés de confections qui souhaitent s'engager dans une production bio et/ou qui souhaitent respecter les principes du commerce équitable.

Par ailleurs, Ethos s'est donné pour mission de démocratiser la mode éthique auprès des consommateurs. Si depuis 4 années, la marque se développe selon les principes du développement durable, avec un modèle économique viable répondant à des critères sociaux et environnementaux exigeants, elle a aujourd'hui besoin de relais de diffusion pour répondre à ses ambitions et toucher le plus grand nombre.

En attribuant ce prix, La Redoute fait profiter Ethos de son rôle de prescripteur puisque le créateur va pouvoir diffuser durant la saison automne-hiver 2008/2009 une collection exclusive pour La Redoute sur les sites web français et étrangers de la marque. C'est ainsi environ 13 millions de clients qui pourront avoir accès en un clic à cette collection à la fois bio et équitable.

En 2006 le prix, qui avait récompensé deux créateurs – Tudo Bom ? et Judith Condor-Vidal – a permis au premier de développer deux collections, une sur le catalogue automne-hiver 2007/2008 que les clients peuvent retrouver sur le site Internet de la marque et une seconde exclusivement vendue sur le net. De son côté, Judith Condor-Vidal présente ses créations sur laredoute.fr depuis octobre 2007.

De son côté, PPR est membre du comité qui remet le Prix Ethical Fashion Show®. Cette année, le Prix, parrainé par l'éco-activiste américaine Summer Rayne Oakes, a été décerné à trois jeunes marques : Nanduti pour ses mailles colorées décorées de broderies traditionnelles (France-Argentine-Paraguay) ; Ombre Claire pour ses bijoux en argent réalisés avec des tribus Touareg (France – Niger) et Moyi Ekolo pour les chaussures qu'il fabrique en France présentant des ornements issus du commerce équitable.

L'éco-conception

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 initié une démarche d'éco-conception depuis 3 années visant à réduire l'impact sur l'environnement de ses produits. Cette démarche, qui s'inscrit parfaitement dans le positionnement commercial de l'enseigne, permet d'offrir aux clients de Conforama des produits qui allie discount et performances environnementales. Après avoir travaillé en 2005 autour d'une démarche de sensibilisation de ses clients à des produits économes en énergie, l'enseigne travaille depuis 2006 à la réalisation d'une chambre enfant éco-conçue modulaire



(dite évolutive), baptisée « Génération Confo » qui permet deux aménagements distincts en fonction de l'âge de l'enfant.

Pour mener à bien ce projet, Conforama a travaillé en 2006 avec son principal fournisseur de chambres d'enfant (Gautier France), le Centre technique du bois et de l'ameublement (ex CTBA), un cabinet de conseil et l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie). La chambre éco-conçue a été commercialisée en avril 2007 en France, Suisse, Italie et Espagne. Lors de la sélection des matériaux, plusieurs critères ont été pris en compte afin d'améliorer le produit : l'origine des bois que ce soit pour le massif ou les panneaux qui sont issus de forêts gérées durablement ou composés de chutes recyclées. Par ailleurs les émissions de composés organiques volatils sont réduites de moitié par rapport aux normes en vigueur. La chambre utilise environ 30 % de bois et panneaux en moins, en comparaison avec une chambre bébé et une chambre junior traditionnelle et les déchets de fabrication sont valorisés à hauteur de 98 %. L'emballage du produit a également été optimisé du point de vue de la quantité de matière plastique ou encore du volume de stockage et de transport donnant lieu à un gain en volume de colis transportés de l'ordre de 40 % par rapport aux colis pour les chambres bébé et junior traditionnelles. Enfin, le concept même de la chambre évolutive qui suit l'enfant au fil des âges s'inscrit donc dans la durabilité et sa fin de vie intègre des critères de recyclabilité des différents éléments (démontage des pièces selon notice explicative pour un recyclage dans les différentes filières).

Pour accompagner cette commercialisation, Conforama a signé une convention avec l'ADEME en vue de développer des outils de communication, notamment à destination du grand public. Conforama a en effet souhaité informer ses clients sur sa démarche d'éco-conception.

Plus de 100 000 brochures ont été éditées et distribuées dans les magasins de l'enseigne dans les différents pays qui commercialisent la chambre. Les brochures ont été mises à la disposition des clients de l'enseigne au niveau du pôle Caisse magasin, dans des supports prévus à cet effet placés à proximité de la chambre « Génération Confo » et sur les bureaux des vendeurs « meuble ». Le thème de l'éco-conception a été également repris dans les divers documents publicitaires de Conforama et le visuel du produit éco-conçu mis en évidence par une signalétique adaptée : 5 campagnes publicitaires ont ainsi abordé ce thème en 2007.

Pour rendre plus visible la performance environnementale de certains de ses produits, Conforama a créé un label, « ÉcoConfo », qui s'appliquait en 2007 à 6 séries de chambres d'enfant.

De leurs côtés, des enseignes de Redcats Group telles que La Redoute et La maison de Valérie ont poursuivi en 2007 une politique encourageant la démarche d'éco-conception de la part de leurs fournisseurs.

Un de leurs fournisseurs développe ainsi une collection de meubles composés à 100 % de panneaux de particules surfacés mélaminés classés E1 (très faible dégagement de formaldéhydes), éco-certifiés et issus de forêts françaises gérées durablement. Le choix des composants se porte prioritairement sur des composants d'origine française afin de réduire les impacts transport (de 96 à 99 % dans chaque meuble). L'emballage-carton est réduit et valorisable (essentiellement à base de papiers recyclés) et les emballages plastiques limités. Les calages des produits dans les emballages utilisent, quant à eux, des chutes de cartons et de panneaux ainsi revalorisés. Enfin, en prévision de la fin de vie du meuble, une fiche de démontage, reprenant les données de composition/valorisation des constituants du meuble, est fournie aux clients afin que ces derniers puissent le démonter pour un autre usage ou respecter le tri sélectif.

30 références petits meubles intégralement éco-conçues sont proposées sur les catalogues de Redcats Group.

Les composés organiques volatils (COV) dans les produits : l'exemple de Puma

Puma porte une attention particulière à la présence de composés organiques volatils (COV) dans les chaussures de sport. C'est ce qui a amené la marque à se rapprocher d'un de ses fournisseurs qui souhaitait créer des chaussures sans utiliser de COV durant toutes les étapes du processus de fabrication. Des adhésifs à base d'eau sont notamment venus remplacer efficacement les adhésifs à base de solvants utilisés jusque-là et une machine de séchage a été spécialement conçue pour réduire la durée du temps de séchage de ces nouveaux adhésifs.

Les tests techniques se révélant très prometteurs, le fournisseur a conçu 1 800 paires de chaussures sans solvants en 2006 et 4 000 paires en 2007. Cette expérience a vocation à être déployée par Puma sur d'autres produits.

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, continue de sensibiliser ses clients au développement durable et leur offre l'opportunité d'être des « consom'acteurs ».

Le développement d'offres de produits partage

Le produit partage est un produit ou un service réalisé par une entreprise et à destination d'un particulier, d'une association ou d'une autre entreprise, sur lequel, sans majoration, un reversement fixé, est versé au profit de la structure soutenue. Des marques et enseignes de PPR en réalisent chaque année, notamment Redcats Group, la Fnac ou encore Gucci.



Redcats Group en faveur des plus démunis

Vertbaudet s'est associé au lancement du film de Gérard de Maistre, « Le premier cri », dans les salles françaises le 31 octobre 2007. Le film retrace le destin de plusieurs personnages qui se croisent au moment de la mise au monde d'un enfant. Le partenariat noué comporte deux volets : premièrement, la création, par Vertbaudet, d'un mini-site autour du film, avec synopsis, bande-annonce, concours de blogs destinés aux jeunes parents, etc... Deuxième volet, la sortie de trois livres d'éveil en tissu, contant l'arrivée d'un enfant en Afrique, Asie et Europe. Pour chaque livre vendu dans les boutiques Vertbaudet et sur le site Internet, 1,50 euro est reversé à l'Unicef.

À l'occasion de son 30^e anniversaire, Cyrillus a choisi, de son côté, de soutenir l'association « L'enfant@l'hôpital », association pour les enfants et les adolescents malades ou handicapés, qui assure dans toute la France, à la demande et sur mesure, la chaîne complète de l'informatique : équipement, accompagnement, et surtout, création et animation de forums culturels *via* internet.

Le produit-partage a consisté en la vente de kits peinture dans tous ses magasins en France, au mois d'octobre et novembre 2007. 6 572 kits ont été vendus pendant l'opération permettant ainsi de récolter près de 30 000 euros reversés intégralement à l'association.

La Fnac en faveur des grandes causes

En 2007, la Fnac a réaffirmé son rôle d'acteur culturel, citoyen et responsable en initiant ou poursuivant ses actions en faveur des grandes causes et en offrant la possibilité à ses clients de s'y associer.

Ainsi depuis 7 ans, la Fnac réunit sur un CD original, « On aime, on aide », des compositions inédites d'artistes de renom avec pour objectif de soutenir des associations. Depuis quatre ans, cette opération se consacre à la prévention de l'illettrisme, en soutenant deux associations : l'AFEV (Association de la Fondation Étudiante pour la Ville) et l'ApfÉE (Association pour favoriser une École Efficace).

Pour sa 7^e édition, « On aime, on aide » a invité des virtuoses du hip hop et du rap, des amoureux de la langue française, Abd al Malik, Wallen et Matteo Falkone, membres du collectif Beni Snassen.

Ce CD a été distribué en exclusivité dans 71 magasins Fnac de France à partir du 31 octobre 2007, ainsi que sur fnac.com et fnacmusic. Vendu au prix de 4,99 euros, la Fnac reverse 4 euros de la vente des disques aux 2 associations partenaires afin de soutenir leurs actions et sensibiliser le grand public à l'illettrisme qui touche plus de 3 millions de personnes en France métropolitaine.

Par ailleurs, la Fnac a reversé au profit de ces deux mêmes associations une partie des coffrets carte-cadeaux commercialisés pendant les fêtes. L'ensemble des bénéfices de cette opération a rapporté environ 20 000 euros.

La Fnac a également mis en vente à partir du 20 novembre 2007 un coffret DVD de 3 films engagés, intitulé « Gardons les yeux ouverts » imaginé par la FIDH (Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme). Ce coffret est vendu uniquement à la Fnac. Il propose des films militants qui rendent hommage au cinéma politique : *Lord of war*, *The road to Guantanamo* et *Shooting dogs*. Les bénéfices des ventes sont intégralement reversés à la FIDH pour soutenir ses actions à travers le monde.

Enfin, Reporters Sans Frontières et la Fnac sont partenaires depuis 14 ans en faveur de la liberté de la presse. C'est surtout la complicité entre une association militante et une entreprise engagée sur le terrain de la liberté d'expression, pour mener des actions communes, originales et médiatiques. Des albums photos « Festival de Cannes », « Yann Arthus-Bertrand » et « Sabine Weiss » ont été proposés à la vente dans tous les magasins Fnac. L'intégralité des bénéfices de ces ventes est reversée à l'association qui lutte pour le respect de la liberté d'expression dans le monde.

Fnac Éveil & Jeux en faveur des enfants

Fnac Éveil & Jeux, en lien avec son activité commerciale, a également proposé en 2007 à ses clients de soutenir différentes associations ou ONGs, dont l'Unicef et Enfance et Musique.

Le partenariat avec l'Unicef a reposé sur un reversement de 3 euros par tout achat d'une peluche Léopold. Les 16 470 euros récoltés ont financé des kits récréatifs (ballons, cordes à sauter, jeux...) afin d'aider les enfants à exprimer et, par là même, évacuer et surmonter les tensions et traumatismes, dans les situations d'urgence liées aux guerres et aux catastrophes naturelles.

Par ailleurs, pour tout CD « Noël en chansons » vendu dans ses magasins, Fnac Éveil & Jeux a reversé 3 euros à Enfance et Musique, une association qui développe des actions en crèche, hôpital, PMI et quartiers difficiles pour que la musique retrouve une place vivante dans la vie quotidienne des jeunes enfants et de leurs familles. La mobilisation des clients de l'enseigne a permis de collecter 16 425 euros.

Gucci en faveur de l'Unicef

En 2007 et pour la troisième année consécutive, Gucci a poursuivi son partenariat avec l'Unicef, en créant une fois encore une collection spéciale d'accessoires de fêtes au bénéfice de cet organisme. Cette année, la collection d'accessoires au profit de l'Unicef, disponible dans près de 200 boutiques Gucci du 15 novembre au 31 décembre 2007, comportait sac à main, porte-chéquier, porte-monnaie, porte-clés, escarpins et autres accessoires conçus en toile GG, symbole iconique de la maison. Une cocarde décorative, inspirée par un accessoire vintage de Gucci, a été utilisée comme symbole festif commun dans toute la collection.

Puma soutient le « Peace One Day »

Depuis 2007, Puma soutient la campagne « Peace One Day », qui vise à créer une prise de conscience générale en faveur de la paix dans le monde et qui a institué pour cela un jour de cessez-le-feu et de non-violence, organisé chaque année le 21 septembre depuis 2001. Cette année, « Peace One Day » a atteint son objectif principal : faire adopter en Assemblée générale de l'ONU une résolution par tous ses États membres en vue d'instituer un jour officiel annuel de cessez-le-feu.

L'engagement de Puma se traduit par le développement d'une collection spécialement conçue en faveur de ce projet. Cette collection comprendra des articles et accessoires de football intégralement fabriqués en Afrique et sera dévoilée en avant première en janvier 2008 à l'occasion de la Coupe d'Afrique des Nations.



La promotion d'une prise de conscience solidaire et environnementale

Les enseignes de PPR souhaitent donner à leurs clients les moyens d'agir en acteurs responsables. En la matière, La Fnac est une enseigne précurseur. Depuis 2005 des points de collecte sont ainsi disponibles en magasin afin que les clients de l'enseigne puissent y déposer leurs produits usagés. 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.

Cartouches d'encre et téléphones portables : favoriser le recyclage et la filière du réemploi

Depuis juin 2005, la Fnac s'est engagée à collecter les cartouches d'encre d'imprimantes dans tous les magasins en France afin de privilégier la filière du réemploi. Pour cela, des bornes ont été mises en magasin afin de permettre aux clients de les déposer plus facilement. Les partenaires pour cette opération sont des acteurs de l'économie sociale et solidaire, les Ateliers du Bocage et Triem, filiales d'Emmaüs – à l'exception des régions Sud et Rhône-Alpes où un partenariat avait été passé antérieurement avec la société Éco-print. Plus de 6,74 tonnes de cartouches ont été collectées en 2007.

Toujours en partenariat avec Emmaüs, la Fnac a conçu l'opération « Donnez une deuxième vie à votre téléphone portable ». La Fnac met ainsi à disposition au sein de ses magasins des bornes de récupération de téléphones portables usagés. Les appareils sont collectés, triés et testés au sein des Ateliers du Bocage et de Triem, filiales d'Emmaüs. Cette année, près de 1.6 tonne de téléphones portables a été traitée. Le choix d'accorder la préférence à un organisme de l'économie solidaire fait partie de la politique générale de la Fnac. Cette politique privilégie les solutions de réemploi quand elles sont possibles. Si ces téléphones sont en état de fonctionnement, ils sont en effet remis sur le marché de l'occasion par Emmaüs (plus de 25 % des téléphones récupérés).

Recyclage des cartes Kadéos

Kadéos et la Fnac se sont associés pour organiser le recyclage des cartes cadeaux. Chaque année et particulièrement pendant les fêtes de fin d'année, des millions de cartes cadeaux Kadéos sont vendues par la Fnac, représentant des tonnes de matière plastique.

Depuis près de 2 ans, la Fnac a décidé d'organiser le recyclage des cartes usagées. Les cartes sont donc collectées en caisse et renvoyées sur le site logistique à Massy grâce aux moyens de transports déjà existants. Elles sont ensuite recyclées et valorisées pour devenir des canalisations ou des boîtiers de raccordement électrique. Les cartes d'adhérents peuvent aussi bénéficier du même traitement. En 2007, plus de 7 tonnes de cartes auront ainsi été recyclées.

Les paquets cadeaux

En 2007, les magasins ont réorganisé en décembre les paquets cadeaux des clients en magasin avec des associations partenaires comme le

Secours Populaire (44 %), les Restos du Cœur (14 %), des associations ayant trait à la santé (9 %), des associations humanitaires (9 %), les associations pour l'enfance et la jeunesse (9 %), la Croix Rouge (7 %) essentiellement. Dans plus de 70 % des cas, les magasins sont sollicités par les associations qui trouvent là une occasion de récolter des sommes d'argent non négligeables. Cette année, une moyenne de près de 12 000 euros par magasin a été ainsi récupérée par les associations. 25 magasins ont pu évaluer la somme récupérée par les associations : le montant déclaré par celles-ci s'élève à 283 800 euros. 43 magasins n'ont pas chiffré les gains réalisés. En extrapolant ces chiffres au nombre global de magasin, la Fnac estime le montant total récupéré par les associations à près de 780 000 euros.

La Fnac ouvre ses forums et magasins aux enjeux du développement durable

La Fnac a imaginé ses magasins comme de véritables lieux d'échange et de dialogue. En 2007, la Fnac a ainsi ouvert ses forums et ses espaces non-marchands pour organiser des conférences, des débats et des expositions sur le thème du développement durable. La Fnac s'est ainsi réassociée en 2007 à Max Havelaar à l'occasion de la semaine du développement durable (1^{er} au 7 avril 2007) pour sensibiliser le public au commerce équitable. 7 magasins Fnac (Angers, Marseille, Metz, Nantes, Paris-Ternes, Toulouse et Tours) ont participé à cette opération. Les magasins, au sein de leur Forum, ont accueilli l'exposition de photographies de Jean-Luc Luyssen, reporter de l'agence Gamma, intitulé « Commerce équitable : la révolution dans une tasse de thé » et une rencontre autour du commerce équitable qui a été organisée en présence de producteurs et acheteurs locaux labélisés Max Havelaar. Cette rencontre était accompagnée de la projection de court-métrages.

Par ailleurs, le DVD dénonçant les « prédateurs de la liberté de la presse » qui a été édité par la Fnac, a été diffusé sur les écrans télé des magasins en mai 2007.

CFAO sensibilise ses clients au fléau du tourisme sexuel

Face au développement de la prostitution des enfants liée au tourisme dans certaines villes de Madagascar, le tour opérateur Mercure Voyage, filiale du Groupe Sicam (CFAO) a signé un partenariat en avril 2007 avec une ONG pour lutter contre ce fléau.

Mercure Voyage préconise un tourisme sain et encourage ses clients à œuvrer dans ce sens, pour le développement d'un « tourisme éthique et responsable ». L'agence de voyage, basée à Antananarivo, qui opère depuis plusieurs années sur tout le territoire malgache, ne peut en effet concevoir son rôle d'acteur économique sans y ajouter un devoir de responsabilité sociale. Le Tour Opérateur a ainsi commencé à sensibiliser ses salariés à ce problème pour qu'eux-mêmes soient en mesure de l'expliquer aux clients des agences. Pour cela, le Groupe Sicam s'est rapprochée d'une ONG internationale « Groupe développement » qui œuvre dans la protection de l'enfance, et en particulier la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants. L'ONG fournit à l'enseigne l'ensemble des outils de communication.

Réduire l'empreinte environnementale du Groupe

Le groupe PPR, dont les métiers 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.

Les indicateurs de reporting environnemental du Groupe ont été définis en 2004 par un groupe de travail constitué des membres du réseau environnement des enseignes.

Ces indicateurs ont été regroupés en thèmes qui sont repris d'une campagne de reporting à l'autre afin de pouvoir mesurer les évolutions. Dans un souci de progrès continu, les indicateurs évoluent néanmoins chaque année pour mieux correspondre à la réalité des informations disponibles et aux enjeux environnementaux importants du Groupe.

Les performances environnementales de PPR sont présentées en 4 thèmes, sous la forme d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs :

♦ **Le management de l'environnement.**

Ce thème explicite la manière dont la prise en charge des thématiques environnementales est organisée en interne au niveau du Groupe et dans chaque marque et enseigne : les moyens mis en œuvre pour former les salariés, les dépenses engagées relatives à ce thème, les démarches d'évaluation ou de certification et les démarches transversales de prise en compte des impacts environnementaux ;

♦ **la politique transport et énergie.**

Les indicateurs de ce thème mesurent l'impact du Groupe sur le changement climatique ; ils couvrent en effet les consommations d'énergie et les transports, ainsi que les émissions directes de CO₂ associées. Outre ces indicateurs quantitatifs sont présentées les actions engagées par le Groupe pour améliorer l'efficacité énergétique et logistique ;

♦ **L'optimisation des matières premières.**

En raison de leur activité essentiellement de distributeurs, seules certaines marques et enseignes du Groupe sont concernées par l'intégralité de ce thème. Néanmoins les consommations d'emballages et de papier des catalogues justifient que PPR publie des informations à ce sujet. De même, la publication d'informations relatives aux consommations d'autres matières premières et d'eau sont également pertinentes pour les enseignes disposant d'une activité industrielle (CFAO et YSL Beauté) ;

♦ **la gestion des déchets.**

Les activités du Groupe engendrent peu de déchets industriels ; néanmoins, PPR a mis en place un reporting détaillé sur les déchets de ses filiales, dans le cadre de la réglementation sur les Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) par exemple.

LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

Les performances environnementales du groupe PPR ne peuvent évoluer durablement sans la mise en œuvre d'une organisation fiable permettant d'une part, de diffuser les engagements du Groupe vers les entités et, d'autre part, de recueillir les informations en provenance de ces entités pour suivre la prise en compte des engagements et en assurer le pilotage.

Le renforcement de la nouvelle plate-forme de reporting en 2007

Un reporting en évolution et en amélioration

L'année 2006 avait été marquée par la mise en place d'une nouvelle plateforme de reporting environnemental permettant de fiabiliser la remontée des informations et le calcul des indicateurs. Un travail d'harmonisation des unités et des niveaux de saisies avait également été mené l'année dernière.



2007 s'inscrit dans la continuité des travaux menés ces dernières années puisque le Groupe, soucieux d'améliorer davantage la fiabilité de la collecte des données, a focalisé ses efforts sur trois niveaux : d'abord en adaptant les indicateurs aux réalités des enseignes, notamment les indicateurs transports (« B to B » et « B to C ») dont la méthodologie a été à la fois fiabilisée et uniformisée pour rendre compte au mieux des émissions de CO₂ imputables au fret payé par les enseignes du Groupe ; ensuite en déployant l'outil en interne avec la création d'une grille de saisie simple, ergonomique et adaptée aux contributeurs opérationnels ; enfin, en formalisant les règles de validation et de consolidation et la définition des responsabilités entre les parties prenantes du reporting.

Compte tenu de l'impact des transports dans la contribution du Groupe aux émissions de gaz à effet de serre, un effort particulier a porté, en 2007, sur la fiabilisation des données relatives aux transports.

Plusieurs réunions du Groupe de travail « Reporting Environnemental » ont été conduites pour tirer partie des enseignements de la campagne de collecte des données 2006 et identifier les améliorations nécessaires à la fiabilisation du reporting environnemental.

Des réunions bilatérales avec les responsables transport de chaque enseigne ont ensuite permis d'évaluer la disponibilité et la pertinence des données des enseignes sur les transports pratiqués (routier, maritime, fluvial, ferroviaire, aérien).

Parallèlement, une étude bibliographique a permis d'élaborer une méthodologie d'évaluation traduisant au mieux la réalité de l'impact lié aux transports du Groupe et applicable aux différentes enseignes. Cette méthodologie a été documentée et un outil de calcul des impacts transports a été mis à la disposition des enseignes. L'application de cette nouvelle méthode a permis de tendre vers une plus grande homogénéisation des pratiques des marques et enseignes ainsi que des unités utilisées pour le reporting des indicateurs transport.

En 2007, la plupart des marques et enseignes ont déployé au niveau le plus fin (pour chacun des sites) l'outil de collecte des données. Par conséquent, le nombre de contributeurs directs à cette plateforme a significativement augmenté permettant ainsi de collecter les données au plus près du terrain, d'améliorer la traçabilité et d'éviter les collectes en dehors des outils développés par PPR pour le reporting.

Parallèlement, PPR a formalisé les règles déjà existantes de validation et de consolidation propres au reporting environnemental, ce qui a permis également de définir le rôle et les responsabilités de chacune des parties prenantes au reporting. Cette nouvelle répartition des responsabilités permet désormais de travailler davantage en amont sur l'exactitude, la cohérence et la fiabilité des données.

De manière générale en 2007, la qualité, la précision et l'exhaustivité des informations remontées, à périmètre géographique constant, se sont accrues, permet d'obtenir des indicateurs plus complets et des explications plus détaillées.

Pour certains indicateurs, l'évolution du périmètre géographique, ou l'amélioration continue de la collecte de données, rendent difficiles les comparaisons entre les valeurs du présent document et celles présentées dans le document de référence 2006. Partout où des comparaisons étaient pertinentes, celles-ci ont cependant été réalisées. En revanche, les indicateurs transports où la méthodologie de collecte et de calcul a été totalement revue, ne sont pas comparables d'une année sur l'autre, si ce n'est en matière d'ordre de grandeur.

Périmètres de reporting en 2007

En 2007, le périmètre de reporting a été élargi à quatre nouvelles entités (Gucci, Boucheron, Puma et la holding de PPR) et pour la première fois le Groupe présente les évolutions d'une année sur l'autre à pro forma.

Le périmètre cible par enseigne

L'ensemble des entités du Groupe est concerné par le reporting. Toutefois, il peut être difficile pour certaines enseignes d'identifier pour l'ensemble de leur organisation des correspondants capables de collecter les données environnementales nécessaires au reporting et de s'assurer de sa fiabilité à la source. Afin de garantir une fiabilité plus grande des données, certaines marques et enseignes ont restreint leur périmètre de collecte (périmètre cible). À terme, le périmètre cible devrait correspondre à la totalité des périmètres financier et social.

Gucci Group

YSL Beauté

Les entités représentées dans le reporting 2007 sont le site de production de Lassigny (BRI : Beauté Recherche Industrie) et le siège social d'YSL Beauté.

Les filiales YSL Beauté à l'étranger ne sont pas intégrées dans le reporting. Toutefois, les indicateurs transports de l'enseigne prennent en compte les transports de marchandises qui transitent par ces filiales.

Gucci

L'entité représentée dans le reporting 2007 est le siège de Gucci à Casellina in Italie.

Pour l'exercice 2007, le reste des entités (boutiques, tanneries...) ont été exclues. Cependant, l'indicateur transport couvre l'ensemble des transports « B to B » partant du siège de la marque vers leur plateforme logistique en Suisse et leurs magasins en Europe.

Boucheron

Le reporting 2007 de Boucheron comprend l'ensemble des entités de l'enseigne soit : les sièges Boucheron France et Japon et l'ensemble des magasins répartis sur les différents pays où la marque est implantée.

Fnac

L'ensemble de l'enseigne est représenté dans le reporting 2007, à savoir :

- ◆ Fnac France : siège, magasins, entrepôts ;
- ◆ les Fnac à l'étranger : Belgique, Brésil, Espagne, Grèce, Italie, Portugal, Suisse (y compris entrepôts et sites Internet) ;
- ◆ les filiales (Fnac Éveil et Jeux, Fnac.com, Surcouf et les entrepôts correspondants).

Les activités non poursuivies à la Fnac à partir de 2007 et exclues des périmètres financier et social sont incluses dans le périmètre cible du reporting environnemental 2007 (Surcouf).



Redcats Group

Les filiales représentées dans le reporting 2007 sont :

- ◆ Redcats Enseignes Spécialisées :
 - Senior (Movitex),
 - Enfants Famille (Cyrillus, Somewhere, Vertbaudet),
- ◆ Redoute (La Redoute, La Maison de Valérie, les Aubaines, la centrale d'achat et les entrepôts correspondants) ;
- ◆ Redcats USA ;
- ◆ Redcats Nordic ;
- ◆ Redcats UK.

Comme en 2006, Redcats Asia a été exclu du reporting. Les activités non poursuivies chez Redcats Group à partir de 2007 et exclues des périmètres financier et social sont incluses dans le périmètre cible du reporting environnemental 2007 (Missy aux États-Unis et Empire Stores au Royaume Uni).

CFAO

Pour cette enseigne, ont participé au reporting 2007 :

- ◆ les fonctions sièges sociaux en France ;
- ◆ les quatre business units : Automobile, Santé, Industrie & Trading et Technologie.

Sur un périmètre représentatif mais non exhaustif, ce sont 33 entités de l'enseigne, réparties entre la France, les DOM-TOM, le Burkina Faso, le Cameroun, la République du Congo (Congo-Brazzaville), le Maroc et le Kenya, qui ont participé. L'ensemble des transports vers ces zones géographiques ont été pris en compte.

Conforama

L'ensemble de l'enseigne est représenté dans le reporting :

- ◆ Conforama France (magasins et entrepôts) ;
- ◆ les filiales à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie) ;
- ◆ la centrale d'achat IHTM ;
- ◆ SAVEO, centres de service après-vente (CS).

Toutefois, en 2007, le périmètre cible de Conforama ne couvre que les entités françaises. Par ailleurs, les entités suivantes ont été exclues du périmètre cible, faute de données renseignées sur leur surface ou chiffre d'affaire (impossibilité de les prendre en compte dans le taux de couverture) : Avranches, Bègles, Boulogne, Calais, Cambrai, Dainville, Douai, Englos, Leers, Lens 2, Louvroil, Saint Omer, Valenciennes, Wallisellen (Suisse), CS Compiègne et CS Igny.

Les activités non poursuivies chez Conforama à partir de 2007 et exclues des périmètres financier et social sont incluses dans le périmètre cible du reporting environnemental 2007 (Conforama Pologne).

Puma

Les entités représentées dans le reporting 2007 sont :

- ◆ l'ensemble des bureaux au niveau mondial, y compris le siège en Allemagne ;
- ◆ l'entrepôt principal en Allemagne.

Siège de PPR

Siège du groupe PPR situé à Paris.

Taux de couverture du périmètre cible : le périmètre réel par indicateur

Sur le périmètre cible de reporting (défini ci-dessus pour chaque enseigne), les tableaux figurant dans l'annexe méthodologique présente, pour chaque thème, et indicateur par indicateur, la représentativité des informations en fonction de la surface et du chiffre d'affaires des entités ⁽¹⁾.

Exemple : 100 % des entités du périmètre cible de YSL Beauté contribuent à l'ensemble des indicateurs même si le périmètre cible de YSL Beauté ne couvre pas la totalité des entités de la marque.

Par ailleurs, le périmètre de reporting environnemental inclut des entités à la fois commerciales et non commerciales, avec ou sans chiffre d'affaires et l'indicateur de surface est un complément d'information important. À titre d'exemple, un entrepôt est concerné par les consommations et les déchets, mais il ne génère pas de chiffre d'affaires ; c'est donc sa surface qui est l'élément permettant de rendre compte de sa représentativité dans le reporting.

Des tableaux récapitulatifs du taux de couverture par enseigne sont disponibles pour chaque indicateur en annexe méthodologique (exemple : tableau 23).

Le périmètre pro forma : comparaison 2006/2007

Les variations de périmètre doivent être identifiées pour permettre une comparaison pertinente entre les données de 2007 et celles de 2006. En effet, la comparaison des données publiées en 2006 avec celles publiées dans ce rapport pour l'année 2007 ne peut se faire que si l'on prend en compte les évolutions du périmètre couvert par ces données.

Pour appréhender de manière objective les variations, il est donc nécessaire de se restreindre à un périmètre qui exclut les entités entrées dans le Groupe en 2007 (donc inexistantes en 2006) ou sorties du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2007 (mais existantes en 2006).

Ainsi, le périmètre pro forma se définit pour chaque indicateur et regroupe les entités qui font partie à la fois des périmètres réels 2006 et 2007 (voir le schéma 9 en annexe méthodologique).

Le périmètre pro forma est synthétisé en pourcentage du périmètre cible 2007 dans un tableau récapitulatif par enseigne pour chaque indicateur pertinent en annexe méthodologique (exemple : tableau 24).

(1) Les chiffres d'affaires pris en compte sont les chiffres d'affaires sociaux des entités (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 identifiés en 2004 par le groupe de travail interenseignes 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 branche et une communauté inter-enseignes pour piloter le management de l'environnement

Au sein du groupe PPR, chaque branche développe sa propre organisation pour la gestion de l'environnement et met en place des plans d'actions spécifiques pour limiter ses impacts environnementaux.

Chaque branche possède au moins un manager dédié aux questions de responsabilité sociale et environnementale (RSE). 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 sa branche. En 2007 Gucci a recruté un manager pour s'occuper des questions RSE de la marque. Celui-ci prendra ses fonctions début 2008. Ainsi, même les enseignes dont l'activité ne représente pas un risque identifié comme majeur pour l'environnement, possèdent une structure dédiée aux 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. Par exemple, le réseau et le comité de pilotage opérationnel dédié à REACH (Réglementation européenne sur les produits chimiques), travaillent sur la mise en conformité des process en réponse à cette nouvelle réglementation.

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

L'implication directe des collaborateurs dans la mise en œuvre de la démarche RSE est un enjeu essentiel pour le groupe PPR. De nombreuses initiatives sont ainsi menées que ce soit au niveau du Groupe ou au niveau de chaque enseigne, pour sensibiliser le plus grand nombre de collaborateurs à la protection de l'environnement et favoriser l'adoption

de nouveaux comportements et de bonnes pratiques permettant de diminuer l'impact environnemental du Groupe.

Au siège de PPR, un groupe de travail, composé d'une vingtaine de cadres et d'employés volontaires représentant de différentes directions, s'est réuni en 2007 tous les 3 mois pour réfléchir aux différentes façons de limiter la consommation des ressources. Les réflexions de ce groupe de travail ont permis d'apporter des réponses concrètes pour réduire l'impact environnemental du siège du groupe PPR en lançant des plans d'actions en faveur de la préservation des ressources naturelles ou de la gestion des déchets.

Exemples d'actions décidées et/ou mises en place en 2007 au siège de PPR :

- ◆ lancement d'une campagne d'affichage sur les éco-gestes ;
- ◆ diffusion du film d'Al Gore, « Une vérité qui dérange » ;
- ◆ mise en place du tri sélectif des déchets en amont.

Le lancement de chaque initiative a par ailleurs été accompagné d'une communication appropriée pour susciter l'adhésion des collaborateurs.

De la même façon, CFAO a initié une sensibilisation de ses collaborateurs des sièges à Sèvres et à Rouen (France) avec :

- ◆ l'adoption de la charte 2007 « Nos écocgestes au bureau » qui vise à sensibiliser les collaborateurs à agir sur leur lieu de travail afin de réduire durablement l'impact de leurs gestes quotidiens sur l'environnement ;
- ◆ la diffusion du film d'Al Gore « Une vérité qui dérange » accompagnée de la distribution du « gobelet zéro déchet » en céramique, premier éco-geste collectif, afin de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux environnementaux et limiter en même temps la consommation de gobelets en plastique ;
- ◆ La mise en place des « Grenelle » de CFAO : groupes de réflexion constitués sur trois thèmes : la maîtrise de l'énergie, la gestion des déchets et la consommation de papier.

De nombreuses actions de sensibilisation ont également été menées dans d'autres enseignes.

YSL Beauté a par exemple conduit des campagnes de communication par affichage destinées au personnel travaillant dans ses ateliers. Ces campagnes ont porté sur différents thèmes environnementaux tels que le tri des déchets, les économies de ressources ou la conduite à tenir en cas de déversement accidentel de substances polluantes.

La Fnac a, de son côté, lancé un nouveau site intranet en libre accès dédié au développement durable et a organisé des sessions de formations aux risques environnementaux pour ses cadres.

De même Conforama, lors de la semaine du développement durable en France et coïncidant avec le lancement de la chambre éco-conçue « Génération Confo », a réalisé une exposition temporaire sur le thème de l'éco-conception dans son siège permettant ainsi d'informer et de sensibiliser aussi bien les collaborateurs que les visiteurs. Une communication a été également transmise *via* l'intranet de Conforama et une note interne explicative a été envoyée à chacun des Directeurs de magasin en France. En réunion de Directions régionales, les chefs



de rayon ont également été sensibilisés à l'éco-conception, avec pour mission de relayer l'information auprès de leurs vendeuses et vendeurs. Parallèlement, 29 chefs de produits et acheteurs des familles du meuble et de la décoration ont été sensibilisés à la démarche d'éco-conception les 28 et 29 mars 2007. Le but : développer l'offre et/ou intégrer des critères sociaux et environnementaux dans l'offre produits de Conforama.

Boucheron a également souhaité que ses équipes deviennent ambassadrices auprès de ses clients des engagements de la marque. Membre d'organisations internationales comme le *World Diamonds Council* et la *Diamond Trading Company*, Boucheron a donc distribué à ses collaborateurs des documents relatifs au processus de Kimberley et à son application. Par ailleurs, des actions plus spécifiques ont été menées auprès des vendeurs qui, par groupe de 15, ont reçu une formation sur le sujet. Lancées en France et au Royaume-Uni, ces formations ont vocation à être déployées à l'international. De plus, la marque a invité tous ses collaborateurs en France à visionner le film *Blood Diamond* qui retrace les enjeux financiers et politiques, ainsi que les conséquences humaines du trafic illégal de diamants.

Soucieux de généraliser ce type de pratiques, Boucheron est depuis 2006 devenu membre du *Council for Responsible Jewellery Practices*, une organisation non gouvernementale qui regroupe les joailliers soucieux de garantir une certification des diamants qu'ils utilisent.

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

YSL Beauté a initié depuis plusieurs années une démarche de management environnemental, qui s'est concrétisée en décembre 2006 par l'obtention d'une triple certification QSE (Qualité Sécurité et

Environnement), la partie environnementale du système étant couverte par la norme ISO 14001.

Le rapport d'audit de suivi réalisé en 2007 n'a mis en évidence aucune remarque ni non-conformité et fait état de la confiance des auditeurs dans le système de management QSE mis en place.

Dans le cadre de ce système, un certain nombre d'actions a été réalisé en 2007 afin d'améliorer la maîtrise des risques liés à l'activité industrielle de YSL Beauté, tel que :

- ♦ la réalisation d'une étude de danger qui a mis en évidence une très faible probabilité d'occurrence d'incendie sur le site de Lassigny ainsi qu'un risque d'impact négligeable sur l'environnement ;
- ♦ la poursuite du programme de mise en conformité des équipements contre le risque d'explosion ;
- ♦ la mise en place d'exutoires de fumée complémentaires dans le magasin de stockage de produits finis ;
- ♦ la conduite d'une étude de quantification des émissions de Composés Organiques Volatils (COV).

Enfin, l'ensemble des bureaux modulaires construits en 2007 a été réalisé conformément à la norme « RT 2005 », attestant ainsi des performances énergétiques de ces bâtiments.

La RT 2005 est applicable à toutes les constructions neuves dont le permis de construire a été déposé à partir du 1^{er} septembre 2006 et fixe une limite de consommation énergétique de référence à ne pas dépasser. L'objectif est d'inciter les maîtres d'ouvrage à prendre en compte toutes les possibilités d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, dans un cadre technique précisé par les textes. En particulier elle prescrit des exigences minimales sur l'isolation thermique et les performances des systèmes de chauffage/conditionnement d'air.

LA POLITIQUE ÉNERGIE ET TRANSPORT

La consommation d'énergie et le transport sont des indicateurs fondamentaux pour PPR. En effet, les consommations d'énergie et la logistique constituent à la fois une charge importante pour les magasins, mais aussi des indicateurs environnementaux majeurs. Par ailleurs, ces indicateurs permettent d'évaluer l'impact du Groupe sur le changement climatique par le calcul de ses émissions directes de gaz à effet de serre liées aux consommations de gaz naturel et de fuel et aux transports.

Consommations d'énergie et émissions de CO₂ associées

Sur le périmètre 2007, la représentativité des indicateurs pour les consommations d'énergie est indiquée dans le tableau 23 dans l'annexe méthodologique.



Une répartition des flux énergétiques stabilisée

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE PPR EN 2007 (en MWh et tonnes de CO₂)

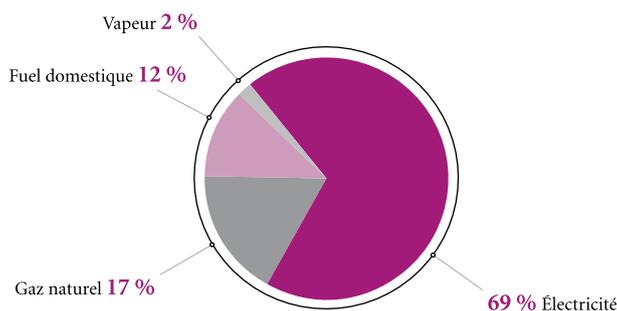
	Total 2007 (périmètre 2007)
Électricité	487 279
Gaz Naturel	118 484
Fuel Domestique	85 058
Vapeur	16 645
Total Énergie	707 466
Émissions de CO₂ direct (t CO₂ liées à la combustion du gaz naturel et du fuel domestique) ⁽¹⁾	43 184

CONSOMMATION D'ÉNERGIE PRO FORMA POUR 2006 ET 2007 (en MWh et tonnes de CO₂)

	2007 (pro forma 2007)	2006 (pro forma 2007)	Évolution
Électricité	370 612	360 152	3 %
Gaz Naturel	89 064	96 382	- 8 %
Fuel Domestique	82 207	78 587	5 %
Vapeur	16 645	16 645	0 %
Total Énergie	558 528	551 767	1 %
Émissions de CO₂ direct (t CO₂ liées à la combustion du gaz naturel et du fuel domestique)	37 029	37 477	- 1 %

En 2007, la consommation totale d'énergie de PPR s'est élevée à 707 GWh et la répartition de cette consommation selon le type d'énergie est détaillée ci-dessous.

MIX ÉNERGÉTIQUE DE PPR SUR LE PÉRIMÈTRE RÉEL 2007 (en %)



Total : 707 466 MWh

(1) Les facteurs d'émission utilisés :

Fioul domestique : 250 10⁻⁶ T_{éq.} CO₂ / 1 KWh PCS

Gaz naturel : 185 10⁻⁶ T_{éq.} CO₂ / 1 KWh PCS (source Ademe)



Le total des émissions directes de CO₂ liées à la consommation du gaz et du fuel du Groupe en 2007 s'élève à 43 184 tonnes. Ces émissions correspondent au CO₂ dégagé par la combustion du fuel domestique et du gaz naturel utilisé à des fins énergétique par les entités du Groupe.

À pro forma, l'énergie consommée par le Groupe passe de 552 GWh en 2006 à 558 GWh en 2007, soit une hausse de 1 %. En effet, la faible

hausse relative des consommations électriques et de fuel domestique est compensée par une baisse des consommations de gaz naturel. Cette dernière est principalement due à une baisse des consommations de gaz naturel de l'enseigne Redcats en raison d'un besoin en chauffage plus faible en 2007. Cette baisse de la consommation de gaz, explique également la baisse des émissions de CO₂ : le gain en termes d'émissions de CO₂ dépasse les émissions supplémentaires dues à la hausse des consommations de fuel domestique.

Les consommations et émissions directes de CO₂ des enseignes

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DÉTAILLÉE PAR ENSEIGNE EN 2007 (en MWh et tonnes de CO₂)

Périmètre réel 2007	CFAO	Conforama	Fnac	Redcats	YSL Beauté	Siège PPR	Puma	Gucci	Boucheron	Total 2007
Électricité	38 045	108 255	165 434	116 195	9 445	1 155	45 786	2 950	14	487 279
Gaz Naturel	3 163	48 143	12 054	43 543	7 395	NC	2 250	1 936	NC	118 484
Fuel Domestique	76 016	5 222	916	2 840	63	NC	NC	NC	NC	85 058
Vapeur	NC (1)	NC	1 953	14 692	NC	NC	NC	NC	NC	16 645
Total Énergie	117 225	161 619	180 357	177 271	16 903	1 155	48 035	4 886	14	707 466
Émissions de CO2 direct (t CO2 liées à la combustion du gaz naturel et du fuel domestique)	19 589	10 212	2 459	8 766	1 384	NC	416	358	NC	43 184

(1) NC : Non Concerné sur le périmètre cible.

Redcats Group, CFAO et Conforama sont les plus gros contributeurs aux émissions directes de gaz à effet de serre du Groupe du fait de leurs importantes consommations de gaz naturel et de fioul domestique. L'énergie thermique ainsi obtenue sert au chauffage des magasins et entrepôts pour Conforama et Redcats, et contribue à l'activité industrielle de CFAO, notamment des Brasseries du Congo.

Avec une consommation de 485 GWh, l'électricité est la principale source énergétique du Groupe. Compte tenu de l'activité de distribution de PPR, l'électricité est principalement utilisée pour l'éclairage des surfaces de vente et la mise en avant des produits et pour le fonctionnement des entrepôts. Ainsi, les magasins et bureaux de Fnac et Conforama, qui représentent près de 300 entités du périmètre 2007, consomment plus de la moitié de l'électricité achetée par le Groupe en 2007.

Cependant, conscient que l'électricité est un des principaux leviers d'actions pour améliorer sa consommation énergétique, le Groupe encourage tout programme visant une amélioration de la performance énergétique de ses sites.

À ce titre, les enseignes du Groupe conduisent des efforts importants pour limiter leur consommation d'électricité. La réduction de ces consommations passe le plus souvent par des actions de sensibilisation du personnel (éco-gestes pour éviter le gaspillage), l'utilisation d'ampoules basse consommation pour l'éclairage des surfaces de

vente, et la modernisation des équipements dans les points de vente (ex : minuteriers ou régulation automatique du chauffage et de la climatisation).

Conforama a poursuivi en 2007 son programme de remplacement des lampes d'appoint halogène par des lampes à brûleur céramique intégré dans le programme de rénovations des magasins que l'enseigne a lancé depuis 2006. Les tests ont en effet prouvé que les lampes à brûleur permettaient à la fois un meilleur éclairage et un meilleur rendu des couleurs pour la mise en avant des produits, 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 2000 heures à 7500 heures et au final une économie de 1800 euros/an et un renouvellement des lampes moins régulier. En 2007, 19 magasins ont été concernés par ce programme et ont renoué leur système d'éclairage.

Par ailleurs, certaines entités du Groupe s'engagent en faveur de la diminution globale des émissions de gaz à effet de serre en privilégiant une électricité produite à partir d'énergies renouvelables. C'est le cas YSL Beauté (siège et site de Lassigny), du siège de Puma, dont respectivement 15 % et 20 % des consommations d'électricité sont d'origine renouvelable. Ces pratiques contribuent à la diminution globale des émissions mais n'ont pas d'impacts sur les émissions calculées du Groupe qui se limitent aux émissions directes.



Transport et émissions de CO₂ associées

Sur le périmètre 2007, la représentativité des indicateurs considérés pour les transports est indiquée dans le Tableau 25 en annexe méthodologique.

Le périmètre transport au niveau des enseignes

Chaque enseigne dispose de sa propre logistique et par conséquent les flux de transport sont extrêmement divers. Ainsi, des schémas de transports spécifiques à 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 ;
- ♦ la livraison aux clients.

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

- ♦ le « B to B » qui couvre les flux de transport de marchandises réalisés entre les différents Business Units et les fournisseurs des enseignes. Pour plus de représentativité des volumes transportés par les enseignes, les flux routiers, ferroviaire, maritime et aérien sont représentés en tonnes.kilomètres qui correspondent à la somme pour chaque transport de la distance parcourue multipliée par le tonnage transporté. Des facteurs d'émission permettent ensuite de convertir ces unités en tonnes de CO₂. Pour le transport maritime, deux méthodologies ont été utilisées : soit le volume

transporté (normalisé grâce aux containers, exprimé en Équivalent Vingt Pieds, ou EVP) qui détermine les émissions de CO₂ et dont l'indicateur correspond à la somme pour chaque transport des volumes transportés par le temps de trajet et est exprimé en EVP.jour ; soit les distances parcourues et dont l'indicateur est exprimé en tonnes.kilomètres ;

- ♦ le « B to C » qui couvre les flux de transport vers les clients. Ces flux sont exclusivement réalisés par la route. Les types de véhicules utilisés étant nombreux, il a été demandé aux enseignes de calculer la consommation de carburant (en litre de diesel) de leurs véhicules en 2007.

Pour le calcul de ses indicateurs transport et les facteurs d'émission associés, PPR s'est appuyé sur la méthode Bilan Carbone™ développée par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME).

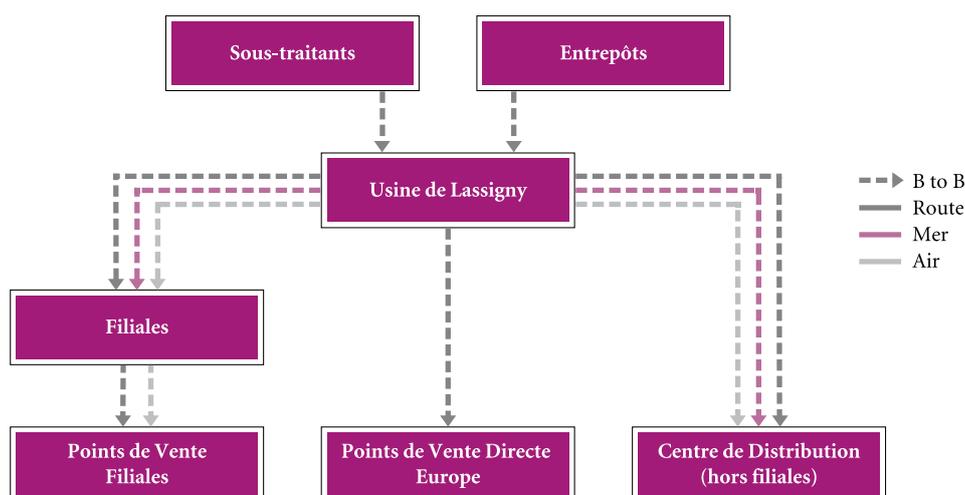
Les transports effectués par les fournisseurs en direct et les transports des employés ont été exclus en raison de la difficulté à collecter des données externes pour lesquelles le champ d'action de PPR est réduit.

YSL – Beauté

Le reporting transport prend en compte les flux « B to B » de transport concernant l'usine de Lassigny :

- ♦ en amont : les flux de produits transitent depuis les entrepôts de l'enseigne ou depuis l'usine de Bernay (cédée en juillet 2006 et donc considérée depuis comme un fournisseur) ;
- ♦ en aval : l'usine approvisionne les filiales, le siège, ainsi que les différents distributeurs et clients finaux.

FLUX DE TRANSPORT PRIS EN COMPTE POUR LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL 2007 D'YSL BEAUTÉ

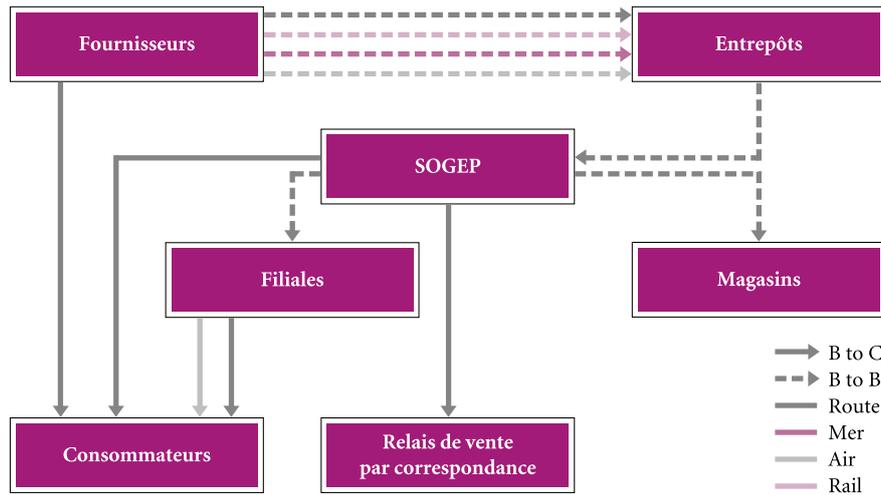


YSL Beauté a fait le choix de ne pas être présent sur le créneau de vente en « B to C ».

Redcats Group

Les fournisseurs de l'enseigne alimentent en direct les entrepôts et les clients. Par ailleurs, les entrepôts approvisionnent les clients ainsi que les magasins de l'enseigne *via* les 27 agences de la SOGEP, structure logistique de l'enseigne.

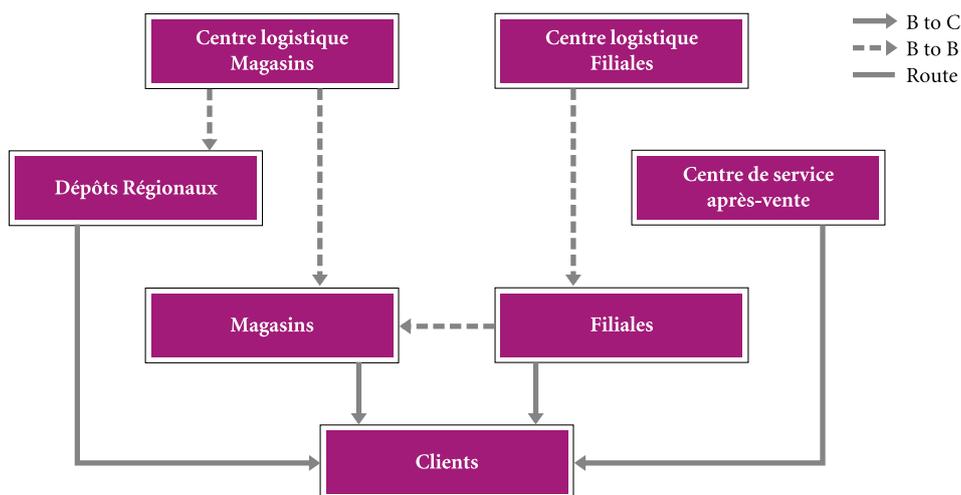
FLUX DE TRANSPORT PRIS EN COMPTE POUR LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL 2007 DE REDCATS GROUP



Redcats Group utilise en priorité le fret routier et ferroviaire pour ses flux logistiques en Europe. Pour l'importation de ses produits, Redcats Group a recours aux transports maritime et aérien.

Fnac

FLUX DE TRANSPORT PRIS EN COMPTE POUR LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL 2007 DE LA FNAC FRANCE



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

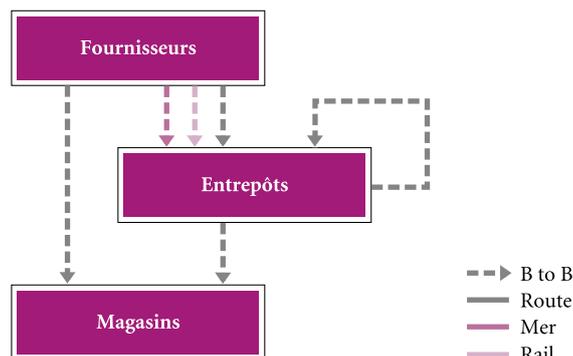
les magasins, les clients, les filiales et le centre de service après-vente (SAV).

La Fnac France n'utilise qu'un seul type de fret : le transport routier.

Conforama

Les flux de transport de Conforama s'organisent linéairement des fournisseurs aux clients, en passant par les six entrepôts de l'enseigne et les différents magasins.

FLUX DE TRANSPORT PRIS EN COMPTE POUR LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL 2007 DE CONFORAMA

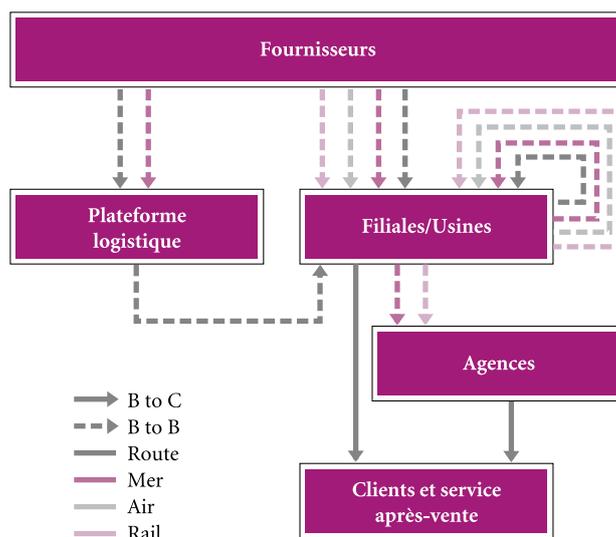


Pour son transport « B to B », Conforama a essentiellement recours au fret routier mais également au ferroutage et au fluvial. Les flux « B to C » de Conforama n'a pas été pris en compte dans le périmètre cible.

CFAO

Les flux de transport de CFAO se divisent clairement en deux étapes.

FLUX DE TRANSPORT PRIS EN COMPTE POUR LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL 2007 DE CFAO



CFAO utilise en priorité le fret routier, et le fret aérien pour les transports en « B to B » et « B to C ». À noter que l'enseigne livre des clients particuliers comme des entreprises.

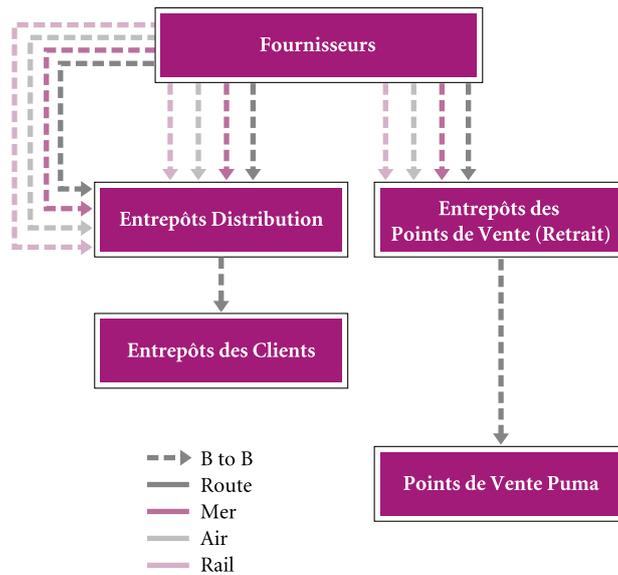


Puma

L'éventail de transport de Puma est le plus complet de l'ensemble des enseignes. En effet, l'enseigne utilise le fret : routier, ferroviaire, maritime, fluvial et aérien.

Le système de logistique de Puma pris en compte dans le reporting est détaillé ci-dessous.

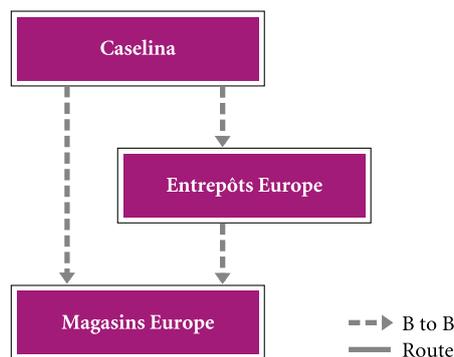
FLUX DE TRANSPORT PRIS EN COMPTE POUR LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL 2007 DE PUMA



Gucci

Le système de logistique de Gucci pris en compte est détaillé ci-dessous.

FLUX DE TRANSPORT PRIS EN COMPTE POUR LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL 2007 DE GUCCI

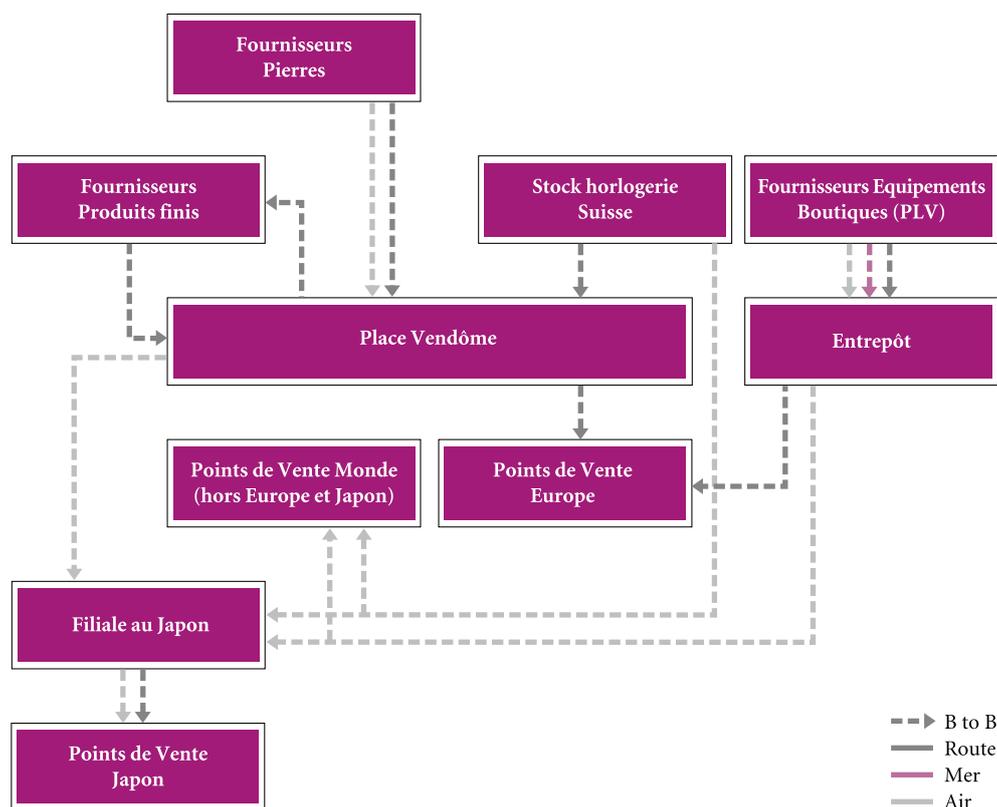


Au niveau européen, Gucci utilise essentiellement le transport routier.

Boucheron

Le système de logistique de Boucheron pris en compte est détaillé ci-dessous.

FLUX DE TRANSPORT PRIS EN COMPTE POUR LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL 2007 DE BOUCHERON



L'enseigne Boucheron utilise un système de sécurité important pour le transport de ses marchandises, qui limite fortement les moyens de transport. Les frets aérien et routier sont les principaux moyens utilisés.

Des actions pour optimiser les flux de transports et limiter les rejets dans l'atmosphère

Les flux de transports du Groupe se développent régulièrement traduisant le développement de PPR. Le positionnement du Groupe sur de nouveaux marchés et le développement de l'approvisionnement tant en nombre de fournisseurs que de pays d'approvisionnement impliquent une réorganisation et une adaptation permanente des schémas logistiques et des nouveaux canaux de distribution.

Conscientes de l'impact de leurs systèmes logistiques sur l'environnement, les enseignes du Groupe ont mis en place des actions afin d'optimiser leurs flux de transport comme la Fnac et YSL Beauté qui utilisent par exemple un logiciel spécifique leur permettant d'optimiser le remplissage des conteneurs. YSL Beauté a également créé une entité de facturation particulière qui permet de regrouper dans un même colis les produits de différentes marques commandées par un même client. Parallèlement, CFAO au Maroc

a transféré une grande partie de sa production d'emballages de son site de Casablanca vers son site d'Agadir afin de concentrer dans un même lieu la production et la commercialisation des produits. Cette opération a permis de supprimer plus de 376 voyages par camion semi-remorque entre les deux villes, d'économiser ainsi 130 000 euros sur l'année et d'éviter le rejet de plus de 100 tonnes de CO₂ dans l'atmosphère.

De son côté, Conforama, utilise massivement des modes de transport alternatifs à la route pour son post-acheminement maritime. Ainsi 85 % des conteneurs sont acheminés par barge fluviale et 15 % par rail-route, ce qui représente 8 000 camions de moins par an sur les routes.

Outre les émissions liées au transport des marchandises, la réelle volonté de PPR de limiter ses rejets dans l'atmosphère à tous les niveaux, a conduit le Groupe à réviser sa politique voiture.



Ainsi, le Groupe a décidé au travers de sa politique voiture d'inciter à diminuer les émissions de CO₂ des véhicules de fonction, en recommandant un taux d'émission de CO₂ maximum pour chaque catégorie de véhicules.

CFAO s'est ainsi engagé dès 2007 à réduire les émissions de CO₂ de ses voitures de fonction en instaurant des seuils en termes de taux d'émission de CO₂ (de 160 g/km, pour 90 % du parc automobile, à 200 g/km).

Le siège PPR a opté pour une contribution de l'ensemble de sa population qui dispose d'une voiture de fonction à l'effort de réduction des émissions de CO₂, en choisissant une approche par segment de véhicules, tout en conservant les niveaux de gamme et les règles d'attribution des voitures de fonction. Des seuils en termes de taux d'émission de CO₂ ont ainsi été définis (de 120 g/km pour les véhicules économiques à 185 g/km pour les grands monospaces), en privilégiant les constructeurs et les modèles performants en matière d'émission de CO₂. Le catalogue des véhicules s'est ainsi ouvert à de nouveaux constructeurs et modèles performants en matière d'émissions de CO₂.

Dans la même logique d'optimisation des flux logistiques, Conforama a implanté l'une de ses plates-formes logistiques sur le Distripôle Paris Val Bréon où est prise en compte la notion de développement durable. Conforama était en effet à la recherche d'un emplacement situé à l'est

de Paris pour desservir ses magasins de la région parisienne et de l'Est de la France. Afin de respecter les critères environnementaux fixés par Conforama, cet emplacement devait disposer d'une desserte ferrée, et devait s'insérer dans l'environnement de manière harmonieuse, en tenant compte des coefficients d'occupation des sols, du nombre d'arbres, etc. La stabilité de la zone d'emploi était également un critère de sélection. La proximité de la Seine et des ports fluviaux de Gennevilliers et de Bonneuil sur Marne permettra à Conforama de développer son transport fluvial, moins émetteur de CO₂, pour les conteneurs Grand Import débarqués sur le port du Havre. Conforama utilise déjà ce mode de transport pour sa plate-forme logistique de Lyon. En 4 ans, le recours au transport fluvial a permis d'éviter le passage de 13 500 camions dans la vallée du Rhône.

Certaines enseignes, comme YSL Beauté, ont mis en place un système d'optimisation de la logistique permettant de diminuer les distances parcourues, grâce au regroupement des modes de transport pour plusieurs marques du Groupe. Ainsi, à titre d'exemple, les commandes de parfums et produits cosmétiques de plusieurs marques pour le même client, sont regroupées dans un colis unique.

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.

INDICATEURS TRANSPORTS « B TO B » ET ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES DÉTAILLÉES PAR ENSEIGNE EN 2007

Périmètre réel 2007	CFAO	Conforama	Fnac	Redcats	YSL Beauté	Siège PPR	Puma	Gucci	Boucheron	Total 2007
Route (t.km)	2 112 888	204 343 810	304 672 268	36 454 729	7 021 803	NC	36 375 354	21 785 000	ND ⁽²⁾	612 765 851
Maritime (evp.jour)	83 840	456 820	NC	NC	7 361	NC	280 930	NC	ND	828 951
Maritime (t.km)	NC ⁽¹⁾	NC	NC	3 045 348 172	NC	NC	51 176 619	NC	ND	3 096 524 791
Aérien (t.km)	2 936 735	NC	NC	121 179 081	9 710 972	NC	16 009 697	NC	ND	149 836 485
Fluvial (t.km)	NC	38 671 921	NC	NC	NC	NC	256 000	NC	ND	38 927 921
Ferroviaire (t.km)	796 298	8 603 032	NC	104 913 852	NC	NC	22 309 443	NC	ND	136 622 625
CO2 direct B to B (t CO2 liées aux carburants utilisés pour les transports)	11 198	61 067	21 121	140 075	10 031	NC	45 712	1 510	ND	290 715

(1) NC : Non Concerné sur le périmètre cible.

(2) ND : Non Disponible.

INDICATEURS TRANSPORTS « B TO C » ET ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES DÉTAILLÉES PAR ENSEIGNE EN 2007

Périmètre réel 2007	CFAO	Conforama	Fnac	Redcats	YSL Beauté	Siège PPR	Puma	Gucci	Boucheron	Total 2007
Route (litres diesel)	4 326 514	NC	621 201	19 616 771	NC	NC	NC	325 165	NC	24 889 651
CO2 direct B to C (t CO2 liées aux carburants utilisés pour les transports)	11 382	NC	1 634	51 605	NC	NC	NC	855	NC	65 476

Les émissions directes de CO₂ du groupe PPR ont deux origines : les combustibles brûlés à des fins énergétiques (gaz naturel et fuel domestique) et les carburants utilisés dans les transports (diesel, kérosène, fuel lourd...). Les transports constituent néanmoins

la source majoritaire des émissions du Groupe. Ainsi, en 2007, les émissions directes de CO₂⁽¹⁾ du groupe PPR s'élèvent au total à 399 375 tonnes dont 89 % sont imputables aux transports.

ÉMISSIONS DE CO₂ DE PPR EN 2007 (en tonnes)

	Total (périmètre 2007)
Énergies (Gaz et Fuel)	43 184
B to B	290 715
B to C	65 476
TOTAL CO₂	399 375

L'OPTIMISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

Le papier, un enjeu majeur pour PPR

En raison de l'important volume de catalogues ou documents commerciaux diffusés, la consommation de papier a été identifiée comme un enjeu environnemental important du groupe PPR. On distingue, trois types de consommation de papier :

- ♦ les achats directs de papier pour la réalisation d'activités commerciales (ex. : impression de catalogue, magazines et brochures) ;

- ♦ les achats indirects commandés par les prestataires extérieurs au Groupe (imprimeur, transformateur, agence) pour l'impression de support à usage de communication (affiches, mailing, PLV, calendriers) ;
- ♦ et le papier de bureau.

Sur le périmètre 2007, la représentativité des indicateurs considérés pour les consommations de papier est indiquée dans le Tableau 26 en annexe méthodologique.

(1) Facteurs d'émission utilisés : Fret routier : 69,3.10 - 6 t CO₂/t.km et 2,63.10 - 3 t CO₂/L diesel ; fret maritime : 0,10 t CO₂/EVP.jour 8,9.10 - 6 t CO₂/t.km ; fret aérien : 907.10 - 6 CO₂/t.km ; fret fluvial : 30,4.10 - 6 CO₂/t.km ; fret ferroviaire : 5,1.10 - 6 CO₂/t.km (source ADEME)



CONSOMMATION DE PAPIER DE PPR EN 2007 (en tonnes)

	Total 2007 (périmètre 2007)
Papier – Achats directs	203 810
Papier – Achats indirects	48 924
Papier de Bureau	3 687
TOTAL PAPIER	257 383

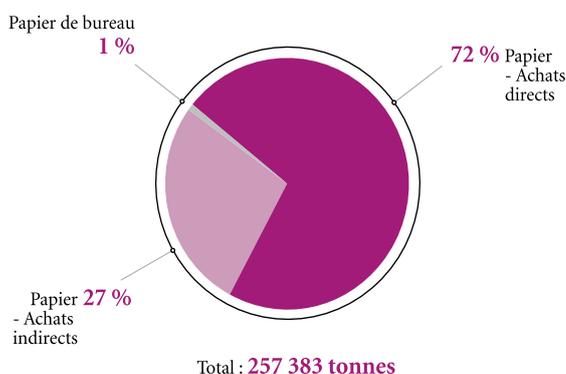
CONSOMMATION DE PAPIER PRO FORMA 2006 ET 2007 (en tonnes)

	2007 (périmètre 2007)	2006 (pro forma 2007)	Évolution
Papier – Achats directs	105 761	108 206	- 2 %
Papier – Achats indirects	40 100	37 214	8 %
Papier de Bureau	1 947	2 139	- 9 %
TOTAL PAPIER	147 807	147 559	0 %

Note : Le total de papier consommé correspond à la somme des trois types de consommation à laquelle sont ajoutées les 964 tonnes de papier et carton de Puma sans distinction entre catégories. Voir le tableau 9.

En 2007, PPR a consommé 257 383 tonnes de papier et la répartition de cette consommation (hors consommation de Puma), stable par rapport à 2006, est détaillée ci-dessous.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION DE PAPIER DE PPR SUR LE PÉRIMÈTRE RÉEL 2007 (en %)



Viser la réduction de la consommation de papier du Groupe

Sur le périmètre pro forma, le papier consommé par le Groupe passe de 147 559 tonnes en 2006 à 147 807 tonnes en 2007. Cette légère augmentation est due à une meilleure prise en compte par Redcats de ses consommations indirectes de papiers. La hausse qui en résulte sur le papier indirect masque donc les efforts réalisés par les marques et enseignes sur les autres consommations de papier, à l'origine de baisses visibles au niveau du Groupe pour les achats direct (- 1 %) et pour le papier de bureau (- 9 %).

En 2007, PPR a manifesté de nouveau sa volonté de diminuer sa consommation de papier à usage commercial et interne. Ainsi,

différentes actions ont en effet été mises en place dans ses marques et enseignes pour diminuer les consommations de papier.

À titre d'exemple, Redcats, conscient de l'impact environnemental que son activité de catalogue de vente à distance peut entraîner, a diminué le grammage du papier utilisé pour l'ensemble des catalogues diffusés aux États-Unis, passant de 48 g/m² à 45 g/m² et permettant ainsi d'économiser 200 tonnes de papier. Parallèlement, La Redoute a choisi de développer un catalogue moins consommateur de papier, complémentaire au site internet. Le « Pocket de La Redoute » doit être édité pour la saison Printemps-Été 2008. Cette édition remplace à hauteur de 1 700 000 exemplaires l'édition traditionnelle du catalogue représentant une économie de 1 462 tonnes de papier en 2007.



CONSOMMATION DE PAPIER DÉTAILLÉE PAR ENSEIGNE EN 2007 (en tonnes)

Périmètre réel 2007	CFAO	Conforama	Fnac	Redcats	YSL Beauté	Siège PPR	Puma	Gucci	Boucheron	Total 2007
Papier – Achats directs	NC ⁽¹⁾	28 002	4 453	171 355	NC	NC	Montant total de papier et carton	ND ⁽²⁾	NC	203 810
Papier – Achats indirects	326	366	2 187	46 008	NC	6		ND	30	48 924
Papier de Bureau	170	236	458	2 744	50	14		ND	14	3 687
TOTAL PAPIER	495	28 604	7 099	220 108	50	20	964	0	44	257 383

(1) NC : Non Concerné sur le périmètre cible.

(2) ND : Non Disponible.

Par ailleurs, PPR a mis en place depuis plusieurs années une gestion centralisée des achats de papier, gérée par l'enseigne Redcats, enseigne qui, consomme le plus de papier du Groupe du fait de son activité de vente à distance.

Outre les actions menées dans ses relations avec les clients, PPR s'est engagé dans la sensibilisation de ses collaborateurs. Ainsi, de nombreuses initiatives ont été menées au sein du Groupe pour inciter les collaborateurs à éviter le gaspillage de papier. Les collaborateurs du Groupe sont ainsi invités à utiliser le mode d'impression recto verso, à privilégier les supports informatiques aux supports écrits (mails, revues de presse, documents scannés...) ou à réutiliser les versos des feuilles imprimées.

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).

En 2007, la part des achats de papier issue de forêts certifiées par rapport au total des achats faits en direct aux fournisseurs s'élève à 66,4 % en Europe et 62 % aux États-Unis (notamment pour les marques américaines de Redcats), soit en moyenne 64,6 % pour le Groupe.

La relative stabilité du taux en Europe s'explique par les contreperformances du fournisseur principal qui n'a pu certifier l'origine et la traçabilité des bois. En effet, une tempête en janvier 2007 a dévasté les régions d'Allemagne où se trouvent les usines de production, provoquant la destruction de 38 millions de m³ de bois.

Les papetiers ont ainsi été contraints de s'approvisionner en priorité sur ces arbres, avant qu'ils ne se dégradent, même si ceux-ci n'étaient pas tous issus de forêts certifiées.

Les résultats obtenus aux États-Unis sont en revanche meilleurs que ceux de 2006 (59 % en 2006 contre 62 % en 2007). Cette progression s'explique notamment par une augmentation des importations de papier certifié en provenance d'Europe et de la progression très significative en matière de certification d'un des principaux fournisseurs locaux.

Par ailleurs, pour 100 % des approvisionnements, tous les fournisseurs de PPR exigent de leurs propres fournisseurs une traçabilité : aucun bois non certifié ne provient de forêts protégées ou faisant partie de programmes de conservation pour lesquelles les autorités locales auraient exclu tout abattage d'arbres. De même, 100 % des fournisseurs de papier de PPR sont certifiés ISO 14 001 et 76 % d'entre eux ont obtenu la certification européenne EMAS.

Les emballages, gage de sûreté des produits

Les enseignes du Groupe consomment des volumes significatifs de cartons et de plastiques pour protéger et transporter les produits distribués dans les magasins des enseignes ou pour la vente par correspondance. Le reporting distingue les sacs plastiques des autres emballages.

Sur le périmètre de reporting 2007, la représentativité des indicateurs de consommation d'emballages est indiquée dans le Tableau 27 et les données consolidées sont présentées dans le Tableau 10.

CONSOMMATION D'EMBALLAGE DE PPR EN 2007 (en tonnes)

	Total 2007 (périmètre 2007)
Sacs en plastique	1 132
Sacs papier et papier cadeau	478
Sacs	1 610
Emballages plastiques	6 140
Cartons	11 559
Emballages hors sacs	17 699
TOTAL EMBALLAGES	19 309



CONSOMMATION D'EMBALLAGE PRO FORMA POUR 2006 ET 2007(en tonnes)

	2007 (pro forma 2007)	2006 (pro forma 2007)	Évolution
Sacs	1 573	1 408	12 %
Emballages hors sacs	13 028	12 655	3 %
TOTAL EMBALLAGES	14 601	14 063	4 %

En 2007 PPR a consommé 6 140 tonnes d'emballages plastiques (hors sacs de caisse) et 11 559 tonnes de cartons. Ces emballages servent à protéger et transporter les produits distribués et vendus par le Groupe. À périmètre pro forma, la consommation totale d'emballages de PPR est en légère augmentation en 2007 par rapport à 2006 (+ 4 %).

Les actions mises en place concernant emballages

Les actions entreprises par le Groupe pour limiter la consommation d'emballages pour l'expédition des produits tout en garantissant leur sûreté ont permis de limiter la hausse de la consommation d'emballage (hors sacs de caisse) à 3 %.

Trois principaux types d'actions ont été menés dans les enseignes du Groupe pour atteindre cet objectif : l'optimisation de la charge des cartons, la réutilisation des emballages et l'emploi de caisses ou de palettes en plastique pour le transport des produits.

Environ 71 % de la consommation totale d'emballages plastiques et cartons de Redcats Group en 2007 sont dus à l'activité de vente à distance et par conséquent à la nécessité de protéger les produits achetés par ses clients. Toutefois, consciente de son impact environnemental et du levier d'action dont l'enseigne dispose, Redcats Group, notamment aux États-Unis, a mis en place des actions sur ses sacs d'expédition. Les filiales américaines ont ainsi conçu des sacs de livraison de vente à distance pouvant être refermés afin qu'ils soient réutilisés lors du retour éventuel des produits. Trois des 14 millions de sacs conçus pour être retournés à Redcats, ont effectivement été réutilisés en 2007. Des efforts d'éco-conception sont également conduits : les tailles des sacs ont été réduites et l'utilisation de matières renouvelables favorisée.

La Fnac Éveil et Jeux utilise, pour sa part, un logiciel lui permettant de définir la taille de carton la mieux appropriée en fonction du type

de produits à transporter et réutilise pour 30 % de ses expéditions des palettes en plastique qui lui sont systématiquement retournées par La Poste après livraison.

Par ailleurs, la faible consommation de cartons de CFAO s'explique en raison de besoins plus limités mais également grâce à une bonne pratique consistant à réutiliser les cartons de ses fournisseurs : une vingtaine d'entités de l'enseigne limite ainsi ses achats de cartons neufs.

Les sacs de caisse : une problématique visible des métiers de la distribution

À périmètre pro forma, la consommation de sacs a augmenté de 12 %. Toutefois, cette hausse est à nuancer car y sont inclus les sacs en plastique, les sacs en papier et le papier cadeau mis à disposition des clients pour emballer leurs produits. Ainsi, outre la hausse relative liée au développement de l'activité du Groupe, c'est une meilleure comptabilisation du papier cadeau proposé aux clients en magasin qui explique cette progression.

Le Groupe se mobilise pour préparer l'entrée en vigueur de la nouvelle législation concernant les sacs plastiques 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, chaque enseigne utilise le levier d'action dont elle dispose pour contribuer à la réduction de l'impact environnemental lié aux sacs de caisse. Plusieurs initiatives sont désormais en place permettant au Groupe d'identifier et de déployer les alternatives les plus adaptées et faire évoluer les habitudes de consommation de leurs clients, notamment pour les magasins de centre ville.

CONSOMMATION D'EMBALLAGE DÉTAILLÉE PAR ENSEIGNE EN 2007 (en tonnes)

Périmètre réel 2007	CFAO	Conforama	Fnac	Redcats	YSL Beauté	Siège PPR	Puma	Gucci	Boucheron	Total 2007
Sacs	NC ⁽¹⁾	73	1 329	208	NC	NC	ND	NC ⁽²⁾	ND	1 610
Emballages hors sacs	768	254	1 721	12 141	2 144	NC	671	NC	ND	17 699
TOTAL EMBALLAGES	768	327	3 050	12 349	2 144	NC	671	NC	NC	19 309

(1) NC : Non Concerné sur le périmètre cible.
(2) ND : Non Disponible.

En 2007 PPR a consommé 1 610 tonnes de sacs dont 70 % en plastique.

Plus de 82 % de la consommation de PPR provient de la Fnac qui, sensible à cette problématique avait lancé en 2006 un projet test.

Poursuivi en 2007, le projet est désormais déployé dans l'ensemble des magasins belges et permet à l'enseigne de proposer des sacs biodégradables aux clients. Ces sacs bioplastiques sont fabriqués en Europe et utilisent l'amidon de maïs, matériau renouvelable d'origine

végétale et entièrement biodégradable. Ce sac consigné peut être échangé gratuitement dès qu'il est hors d'usage.

Avec près de 4,5 millions de sacs de caisse en plastique distribués par an, Conforama est également concernée par cet enjeu environnemental et a ainsi décidé en 2007 de ne plus acheter de sacs de caisse pour

la distribution gratuite dans ses magasins. L'année 2007 a donc été consacrée à l'écoulement des stocks 2006 estimés à 73 tonnes. Soucieuse de garantir le même niveau de service client tout en les sensibilisant, l'enseigne propose désormais à sa clientèle des cabas réutilisables.

Les matières premières industrielles, vers l'optimisation des consommations

CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES DE PPR EN 2007 (en tonnes et m³)

	Total 2007 (périmètre 2007)
Bois : hors palettes	30 199
Métaux : acier, aluminium	1 730
Plastique, hors emballages	3 205
Verre	4 832
Gaz matière première (m ³)	17 417

CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES PRO FORMA POUR 2006 ET 2007 (en tonnes et m³)

	2007 (pro forma 2007)	2006 (pro forma 2007)	Évolution
Bois : hors palettes	14	10	40 %
Métaux : acier, aluminium	780	746	5 %
Plastique, hors emballage	3 205	2 552	26 %
Verre	4 832	4 100	18 %
Gaz matière première (m ³)	17 417	15 214	14 %

Le groupe PPR consomme certaines matières premières autres que celles citées dans les paragraphes précédents et propres aux activités industrielles de certaines enseignes et marques :

- ♦ l'usine de Lassigny d'YSL Beauté utilise du verre pour le flaconnage ainsi que du plastique et des métaux pour l'habillage de ses produits, dans les activités cosmétiques et parfums ;
- ♦ la Branche Industries et Trading de CFAO, regroupe :
 - les Brasseries du Congo, qui consomment du verre pour ses bouteilles, des métaux pour ses capsules et du bois pour ses cagettes,
 - FANTASIA et COMAMUSSY basées au Maroc et spécialisées dans l'emballage en bois (cagette, caisse...),
 - l'usine ICRAFON au Cameroun spécialisée dans la fabrication des produits phare d'écriture et de rasage BIC®,
 - l'usine DIMAC au Maroc qui assemble des deux roues.

Sur le périmètre de reporting 2007, la représentativité des indicateurs de consommation de matières premières est indiquée dans la partie correspondante de l'annexe méthodologique.

La consommation de verre est en augmentation (+ 14 %) ce qui s'explique par une hausse de la production à la fois sur le site de Lassigny et dans les Brasseries du Congo. De même, la consommation de plastique augmente du fait d'un accroissement de la production de produits manufacturés en plastique (DIMAC) et indirectement par la hausse de la production de produits YSL Beauté et donc des emballages associés.

La croissance du bois analysée à périmètre pro forma est relativement significative (+ 40 %), mais le périmètre couvert ne correspond qu'à une entité (Brasseries du Congo) dont le poids relatif (14 tonnes) est minime par rapport aux consommations (30 185 tonnes) des deux seules autres entités consommant du bois comme matière première (Fantasia et Comamussy).

Enfin la consommation de gaz matière première augmente entre 2006 et 2007 du fait d'une hausse de l'activité industrielle des deux sites de CFAO utilisant ce type de matière première. Signalons que ce libellé « gaz matière première » regroupe plusieurs gaz de natures différentes dont certains ont une vocation énergétique (ex. propane). Il a été vérifié que la contribution de ces gaz aux émissions de CO₂ direct du Groupe n'était pas significative, ils ne sont donc pas pris en compte dans le total Groupe du CO₂ direct.

L'eau, un enjeu faible pour PPR

Seules les enseignes YSL Beauté et CFAO ont un usage industriel de l'eau pour leurs activités respectives de fabrication de cosmétiques et de brasserie.

Pour les autres marques et enseignes du Groupe, la consommation d'eau est un impact peu significatif car l'usage de l'eau est essentiellement sanitaire. De plus, ces consommations sont souvent

difficiles à connaître, en particulier lorsque les magasins sont intégrés à un centre commercial et ne disposent alors pas du détail de leurs consommations propres.

Pour le périmètre de reporting 2007, la représentativité des indicateurs de consommation d'eau est indiquée dans le tableau 30.

CONSOMMATION D'EAU DE PPR EN 2007 (en m³)

	Total 2007 (périmètre 2007)
Eau	1 970 595
Ratio surfacique (m ³ /m ²)	0,66

DONNÉES PRO FORMA POUR 2006 ET 2007

	2007 (pro forma 2007)	2006 (pro forma 2007)	Évolution
Eau	632 067	624 921	1 %
Ratio surfacique (m ³ /m ²)	0,23	0,23	

En 2007, la consommation d'eau de PPR s'élève à près de 2 millions de m³ mais plus de la moitié est consommée par une seule entité de CFAO : les Brasseries du Congo. Sachant par ailleurs que cette dernière a connu une augmentation significative de sa consommation entre 2006 et 2007 (+ 15 %).

Toutefois, pour permettre d'observer l'évolution de la consommation d'eau sur le reste du Groupe, les Brasseries du Congo ont été retirées du périmètre pro forma.

Les variations sur les consommations d'eau ne sont pas significatives à l'échelle du Groupe. À noter que le poids de l'entité la plus consommatrice du périmètre permet de diviser par trois la consommation par unité de surface.

Bien que l'enjeu soit limité en termes d'impact sur le Groupe, les marques et enseignes de PPR, ont lancé des initiatives pour lutter contre le gaspillage de l'eau. Ainsi, de nombreux magasins Conforama

se sont dotés de systèmes permettant de détecter rapidement les fuites d'eau ou de dispositifs permettant de limiter les quantités d'eau nécessaires à l'arrosage des espaces verts.

L'économie des ressources d'eau dans les process de production du site industriel d'YSL Beauté à Lassigny (France) est également un des axes prioritaires dans le cadre de sa certification ISO 14001. Le site a poursuivi ses efforts pour réduire ses consommations en remplaçant son système de refroidissement ouvert par un circuit fermé et en diminuant les quantités d'eau utilisées lors des opérations de lavage. L'exploitation des relevés des compteurs d'eau a par ailleurs permis de détecter des fuites dans le système de distribution d'eau des bâtiments. Toutes ces actions ont permis de faire passer la consommation spécifique d'eau de 19 m³/tonne produite, à 14,86 m³/tonne produite en 2007, ce qui représente une diminution de 21 % en un an.

CONSOMMATION D'EAU DÉTAILLÉE PAR ENSEIGNE EN 2007 (en m³)

Périmètre réel 2007	CFAO	Conforama	Fnac	Redcats	YSL Beauté	Siège PPR	Puma	Gucci	Boucheron	Total 2007
Eau	1 183 992	143 560	220 351	227 050	40 847	3 480	138 819	12 300	196	1 970 595



LA GESTION DES DÉCHETS

La nature des déchets produits par PPR est essentiellement liée à son activité de distribution : reconditionnement 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⁽¹⁾. Ainsi, PPR

produit essentiellement des déchets d'emballages et de très faibles quantités de déchets dangereux⁽²⁾.

Sur le périmètre de reporting 2007, la représentativité des indicateurs déchets est détaillée dans le tableau 32 de l'annexe méthodologique.

PRODUCTION DE DÉCHETS DE PPR EN 2007 (en tonnes)

	Total 2007 (périmètre 2007)
Déchets non dangereux	94 846
Déchets dangereux	6 211
TOTAL DÉCHETS	101 057

PRODUCTION DE DÉCHETS PRO FORMA POUR 2006 ET 2007 (en tonnes)

	2007 (pro forma 2007)	2006 (pro forma 2007)	Évolution
Déchets non dangereux	63 133	53 318	18 %
Déchets dangereux	6 059	3 554	70 %
TOTAL DÉCHETS	69 192	56 872	22 %

En 2007, le total des déchets produits s'élève à 101 057 tonnes dont 94 % non dangereux et 6 % dangereux. La forte augmentation des déchets non dangereux produits entre 2006 et 2007 (+ 18 %) s'explique, d'un côté par une production plus importante des Brasseries du Congo et de l'autre par la prise en compte des drèches d'origine végétales valorisées. Il faut noter que les drèches sont des résidus solides du processus de fabrication de la bière. Les fermiers, maraîchers et pisciculteurs, viennent directement sur place récupérer ces résidus pour une utilisation comme amendement organique ou alimentation animale.

Par ailleurs, la montée en puissance de la collecte des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) est principalement à l'origine de la hausse de 70 % de la quantité de déchets dangereux produits par le Groupe, notamment par Conforama qui a doublé les quantités collectées entre 2006 et 2007.

Les sites industriels du Groupe, génèrent des quantités significatives de déchets propres à leur activité. En 2007, plus de 8 500 tonnes de drèches végétales ont par exemple été valorisées par les Brasseries du Congo. De même, le site de Fantasia Maroc (activité Industries & Trading, hors du périmètre pro forma) génère à lui seul plus de la moitié des déchets de l'enseigne.

PRODUCTION DE DÉCHETS DÉTAILLÉE PAR ENSEIGNE EN 2007 (en tonnes)

Périmètre réel 2007	CFAO	Conforama	Fnac	Redcats	YSL Beauté	Siège PPR	Puma	Gucci	Boucheron	Total 2007
Déchets non dangereux	25 516	21 297	13 079	28 860	1 624	68	3 815	588	ND	94 846
Déchets dangereux	489	3 126	1 248	808	538	ND	ND	2	ND	6 211
TOTAL DÉCHETS	26 005	24 423	14 326	29 668	2 162	68	3 815	590	ND	101 057

NC : Non Concerné sur le périmètre cible.

ND : Non Disponible.

(1) 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. À noter que les cartouches d'encre sont incluses dans l'indicateur déchets non dangereux. Cependant, pour les prochains reportings elles seront intégrées dans l'indicateur déchets dangereux.

(2) 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.



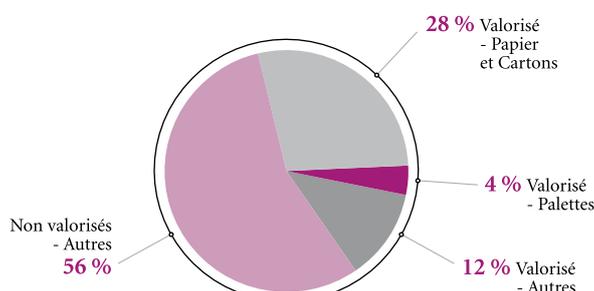
Les déchets non dangereux, majoritaires dans le Groupe

Une année 2007 marquée par l'amélioration de la collecte des déchets et leur valorisation

Comme précisé plus haut, la hausse des déchets non dangereux collectés par le Groupe entre 2006 et 2007 est principalement due à une hausse significative des déchets des Brasseries du Congo qui sont

néanmoins majoritairement recyclés. De même, l'effort du Groupe se concentre à la fois sur la réduction de la production de déchets, mais également sur la valorisation du plus grand nombre de déchets possible, par le choix des filières adéquates. Ainsi, pour le Groupe, le pourcentage de déchets valorisés sur les périmètres réels est en augmentation passant de 40 % en 2006 à 44 % en 2007.

RÉPARTITION DES DÉCHETS NON DANGEREUX DE PPR SUR LE PÉRIMÈTRE RÉEL 2007 (en %)



Total : 94 846 tonnes

Comme en 2006, les principaux déchets valorisés restent en 2007 les papiers et cartons, soit 63 % des déchets valorisés.

PRODUCTION DE DÉCHETS NON DANGEREUX DÉTAILLÉE PAR ENSEIGNE EN 2007 (en tonnes)

Périmètre réel 2007	CFAO	Conforama	Fnac	Redcats	YSL Beauté	Siège PPR	Puma	Gucci	Boucheron	Total 2007
Valorisé – Papier et Cartons	12	3 058	4 376	17 638	643	65	479	211	ND ⁽¹⁾	26 482
Valorisé – Palettes	486	613	1 475	1 149	122	0	0	56	ND	3 900
Valorisé – Cartouches d'encre	1	4	18	1	0	0	0	0	ND	24
Valorisé – Autres	8 582	0	235	561	582	0	1 595	0	ND	11 556
Non valorisés – Autres	16 435	17 623	6 974	9 511	277	3	1 740	321	ND	52 884
TOTAL DÉCHETS NON DANGEREUX	25 516	21 297	13 079	28 860	1 624	68	3 815	588	ND	94 846

(1) ND : Non Disponible.

Les efforts entrepris par le Groupe sur la valorisation et le recyclage des déchets se traduisent au niveau de chaque marque et enseigne. Ainsi, la Fnac atteint un taux de valorisation de plus de 53 % (majoritairement des déchets de papier et de carton), grâce entre autre à la performance des magasins en Suisse qui valorisent 100 % de leurs déchets. De même, Gucci et Puma ont des taux de valorisation proche de 50 % sur les déchets non dangereux (majoritairement du papier et du carton).

La mise en place du tri sélectif dans les entités les plus contributrices du Groupe et l'information des collaborateurs au respect de ce dispositif sont autant d'actions qui permettent d'améliorer continuellement le taux de valorisation du Groupe. C'est notamment le cas de La Redoute,

qui avec 30 % de la production des déchets non dangereux de Redcats Group a vu progresser son taux de valorisation de 64 % à 65 %.

Enfin, à l'initiative de la Fnac, les cartes cadeaux Kadeos disponibles à la vente dans les enseignes du Groupe, sont depuis 2006 collectées par la Fnac. Ainsi, le centre logistique de la Fnac à Massy a récupéré en 2007 7 tonnes de cartes Kadéos en fin de vie. 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.



Cartouches d'encre : conjuguer protection de l'environnement et équité sociale

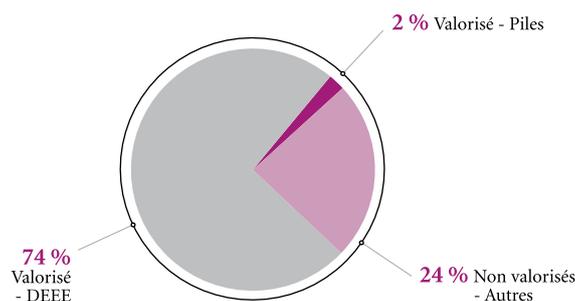
Bien que les cartouches d'encre représentent moins de 1 % des déchets valorisés en 2007, elles peuvent constituer une menace pour l'environnement (contamination des sols et émissions gazeuses nocives lors de leur incinération), alors même que les matériaux qui les composent peuvent aisément être recyclés (métaux, plastiques). C'est pourquoi de multiples initiatives ont été prises dans les marques et enseignes du Groupe pour non seulement organiser la valorisation des cartouches d'encre mais aussi profiter de cette valorisation pour soutenir des structures d'insertion ou venant en appui à des populations en grandes difficultés sanitaire, économique ou sociale. C'est le cas par exemple dans les magasins Fnac en France ou au siège de CFAO où la collecte des cartouches d'encre usagées permet le soutien de filières de réinsertion et d'aide à l'emploi en France ou le soutien d'associations œuvrant pour l'amélioration des conditions sanitaires en Afrique.

Les déchets dangereux

Par essence, l'activité de distribution, majoritaire dans le groupe PPR, est non productrice de déchets dangereux. Ainsi, seuls 6 % des déchets générés par le Groupe en 2007 sont des déchets dangereux, ce qui représente un volume de 6 211 tonnes.

CFAO et YSL Beauté étaient jusqu'en 2006 les plus concernés par la production de déchets dangereux en raison de leurs activités industrielles. Toutefois, depuis la mise en place en France de la filière de récupération et valorisation des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) et de l'obligation des distributeurs de reprendre les équipements en fin de vie lors de l'achat d'un équipement similaire, et avec la réaffectation de la collecte du déchet comme étant un déchet produit, Conforama et la Fnac sont les contributeurs majeurs au sein de PPR avec une collecte de 3 800 tonnes de DEEE, soit 62 % des déchets dangereux produits par le Groupe

RÉPARTITION DES DÉCHETS DANGEREUX DE PPR SUR LE PÉRIMÈTRE RÉEL 2007 (en %)



Total : 6 211 tonnes

En 2007, 76 % des déchets dangereux produits par PPR ont été valorisés dont 97 % étaient des DEEE.

PRODUCTION DE DÉCHETS DANGEREUX DÉTAILLÉE PAR ENSEIGNE EN 2007 (en tonnes)

Périmètre réel 2007	CFAO	Conforama	Fnac	Redcats	YSL Beauté	Siège PPR	Puma	Gucci	Boucheron	Total 2007
Valorisé – DEEE	1	3 063	770	749	1	NC ⁽¹⁾	ND	0	NC	4 584
Valorisé – Piles	35	4	35	43	0	ND ⁽²⁾	ND	0	NC	118
Valorisé – Néons	0	0	11	4	0	ND	ND	0	NC	15
Non valorisés – Autres	453	58	431	12	537	ND	ND	1	NC	1 494
TOTAL DÉCHETS DANGEREUX	489	3 126	1 248	808	538	NC	ND	2	NC	6 211

(1) NC : Non Concerné sur le périmètre cible.

(2) ND : Non Disponible.

La Fnac a poursuivi en 2007 son opération « donnez une seconde vie à votre mobile ». L'enseigne met à la disposition de ses clients des bornes de récupération des téléphones portables usagés. Ces appareils sont ensuite triés et testés au sein des Ateliers du Bocage et de Triem, filiales d'Emmaüs. Plus de 1 500 kg de téléphones ont ainsi été collectés en 2007. Près de deux tiers de ces téléphones étaient hors service et ont été orientés vers des filières de recyclage et un quart d'entre eux ont été réparés et placés sur le marché de l'occasion.

Des initiatives spécifiques sont également menées sur les déchets liés aux activités industrielles du Groupe (CFAO et YSL Beauté). Ainsi CFAO Auto procède au tri sélectif de ses batteries, des huiles de vidange et des déchets ferreux et les oriente vers des filières de valorisation adaptées. De même, l'usine de Lassigny valorise l'alcool éthylique et les huiles usées résultants de sa production.

Les rejets aqueux

Les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif des enseignes de distribution du groupe PPR et ne sont pas suivies de manière quantitative dans le reporting de PPR. Néanmoins, les entités

concernées par d'importants rejets mettent en place des actions de suivi et de réduction à l'image des laboratoires photo des Fnac Montparnasse, Saint Lazare, Forum et Ternes qui disposent d'un équipement spécifique pour le traitement des eaux polluées de leur laboratoire.

Au Congo, la brasserie de Brazzaville a entrepris la construction d'une nouvelle station d'épuration qui sera mise en route en août 2008. Cette station permettra de limiter l'impact direct sur les milieux aquatiques en régulant le pH des eaux rejetées dans l'environnement, et sur le voisinage en limitant les odeurs liées aux rejets de fabrication.

Les brasseries sont des grosses consommatrices d'eau. Une station d'épuration similaire avait déjà été mise en place en 2005 pour la brasserie de Pointe Noire (Congo) qui représente plus de 50 % des consommations d'eau du Groupe. Cette station est dimensionnée pour traiter 1 400 m³ d'eaux usées par jour, soit plus de 500 000 m³ par an, et avait nécessité en 2005 un investissement de trois millions d'euros.



Annexe Méthodologique : Périmètres de reporting environnemental

Cette annexe a pour but de compléter les informations fournies en définissant les périmètres cible des enseignes et le principe de calcul du périmètre réel et du périmètre pro forma.

LES DIFFÉRENTS CAS DE FIGURE D'ENTITÉ DU GROUPE PARTICIPANT, OU NON, AU REPORTING

		Non inclus dans le Groupe en 2006		Inclus dans le Groupe en 2006			
		Non inclus dans le périmètre cible 2006		Inclus dans le périmètre cible 2006		Inclus dans le périmètre réel environnemental 2006 pour un ou plusieurs indicateurs	
		Exclus dans le périmètre réel 2006					
Non inclus dans le Groupe en 2007	Non inclus dans le périmètre cible 2007	Exclus dans le périmètre réel 2007	Exemple : société ayant quitté le Groupe avant 2006	Pas d'entité sortie du Groupe en 2007 dans le périmètre environnemental	Pas d'entité sortie du Groupe en 2007 dans le périmètre environnemental	Pas d'entité sortie du Groupe en 2007 dans le périmètre environnemental	Pas d'entité sortie du Groupe en 2007 dans le périmètre environnemental
				Exemple : entités de CFAO non incluses dans le périmètre cible			
			Exemple : entrepôts CS	Exemple : Fnac Grèce ou Redcats Asia	Exemple : Fnac Grèce ou Redcats Asia	Exemple : Fnac Grèce ou Redcats Asia	
	Inclus dans le périmètre cible 2007		Inclus dans le périmètre réel environnemental 2007 pour un ou plusieurs indicateurs	Exemple : Puma siège ou nouveaux magasins Fnac (Bayonne, Valenciennes...)	Exemple : CFAO - Fantasia		Périmètre pro forma Exemple : siège et usine de YSL Beauté

INDICATEURS ÉNERGIE – PÉRIMÈTRES

Taux de couverture 2007

TABLEAU 23 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE CIBLE PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS ÉNERGIE

	CFAO ⁽¹⁾		Conforama ⁽²⁾		Fnac ⁽³⁾		Redcats		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Électricité	100	87	68	62	100	100	100	100	NC	100
Gaz Naturel	100	87	68	62	96	96	100	100	NC	100
Fioul	100	87	68	62	100	100	100	100	NC	100
Vapeur	NC	NC	NC	NC	100	100	100	100	NC	NC

	Siège PPR		Puma		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Électricité	100	100	100 ⁽⁴⁾	100 ⁽⁴⁾	100	100	100	100
Gaz Naturel	NC	NC	⁽⁵⁾	⁽⁵⁾	100	100	NC	NC
Fioul	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Vapeur	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités n'ayant pas contribué aux indicateurs Énergie :

(1) Manorbois/ Maroc (Industrie et Trading), Laborex Burkina (Santé).

(2) Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie).

(3) Entités de Fnac Grèce. Pour le gaz naturel seulement : entités de Fnac Italie et magasin de Montpellier.

(4) Extrapolation pour 10 % des entités.

(5) Seules les entités allemandes du périmètre cible ont renseigné cet indicateur.

NC : Non Concerné sur le périmètre cible.

Pro forma

TABLEAU 24 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE PRO FORMA PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS ÉNERGIE.

	CFAO ⁽¹⁾		Conforama ⁽²⁾		Fnac ⁽³⁾		Redcats ⁽⁴⁾		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Electricité	100	75	68	59	98	98	38	61	NC	100
Gaz Naturel	100	75	68	59	95	94	38	61	NC	100
Fioul	100	75	68	59	98	98	38	61	NC	100
Vapeur	NC	NC	NC	NC	98	98	38	61	NC	NC

	Siège PPR		Puma		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf

Electricité

Gaz Naturel

Fioul

Vapeur

enseignes et marques intégrées dans le périmètre de reporting en 2007

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités déjà exclues du périmètre réel 2007 : voir le Tableau 23

Entités retirées du périmètre réel 2007 pour permettre la comparaison pro forma :

(1) Fantasia et Comamussy au Maroc et SIFA au Burkina (Industrie et Trading), Liptinfor au Burkina (Techno).

(2) Magasins Conforama de Béthune, Saumur et Vannes ; filiales CS en France, Cogedem.

(3) Magasins Fnac de Bayonne, Aix en Provence, Marseille Valentine et Valenciennes.

(4) Redcats USA et Movitex car il y a eu des changements de périmètre au sein de ces entités (rachats, cessions).

NC : Non Concerné sur le périmètre cible.

Entités dont les contributions de 2006 ont été retirées de la valeur Groupe 2006 :

- CFAO : Manorbois/Maroc (Industrie et Trading), Laborex Burkina (Santé).

- Conforama : IHTM, Cogedem, Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie).

- Fnac : Pour le gaz naturel seulement : entités de Fnac Italie.

- Redcats : Filiales USA et Senior (Movitex) car les périmètres internes ont changé.



INDICATEURS TRANSPORTS – PÉRIMÈTRES

Taux de Couverture 2007

TABLEAU 25 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE CIBLE PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS DE TRANSPORT

	CFAO		Conforama ⁽¹⁾		Fnac		Redcats		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Transports « B to B »	100	100	45	ND	100	100	100	100	ND	100
Transports « B to C »	100	100	NC	NC	100	100	100	100	NC	NC

	Siège PPR		Puma		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Transports « B to B »	100	100	100	100	100	100	ND	ND
Transports « B to C »	NC	NC	NC	NC	100	100	NC	NC

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités n'ayant pas contribué aux indicateurs Transport :

(1) Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie) ;

NC : Non Concerné sur le périmètre cible ;

ND : Non Disponible.

Pro forma

La méthodologie de calcul des indicateurs transport ayant changé entre 2006 et 2007 il n'est pas possible de comparer directement ces deux années.

INDICATEURS PAPIER – PÉRIMÈTRES

Taux de Couverture 2007

TABLEAU 26 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE CIBLE PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS RELATIFS AUX CONSOMMATIONS DE PAPIER

	CFAO ⁽¹⁾		Conforama ⁽²⁾		Fnac ⁽³⁾		Redcats		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Consommation de Papier	100	87	69	62	100	99	100	100	NC	100

	Siège PPR		Puma ⁽⁴⁾		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Consommation de Papier	100	100	100	100	ND	ND	100	100

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités n'ayant pas contribué aux indicateurs Papier :

(1) Manorbois/Maroc (Industrie et Trading), Laborex Burkina et ACDM (Santé).

(2) Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie), IHTM Suisse ; IHTM France.

(3) Entités de Fnac Grèce.

(4) Extrapolation pour 10 % des entités.

NC : Non Concerné.

ND : Non Disponible.

Pro forma

TABLEAU 27 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE PRO FORMA PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS PAPIER

	CFAO ⁽¹⁾		Conforama ⁽²⁾		Fnac ⁽³⁾		Redcats ⁽⁴⁾		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Consommation de Papier	100	75	67	59	98	98	38	61	NC	100

	Siège PPR		Puma		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Consommation de Papier	enseignes et marques intégrées dans le périmètre de reporting en 2007							

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités déjà exclues du périmètre réel 2007 : voir le Tableau 26.

Entités retirées du périmètre réel 2007 pour permettre la comparaison pro forma :

(1) Fantasia et Comamussy au Maroc et SIFA au Burkina (Industrie et Trading), Liptinfor au Burkina (Techno).

(2) Magasins Conforama de Béthune, Saumur et Vannes ; filiales CS en France.

(3) Magasins Fnac de Bayonne, Aix en Provence, Marseille Valentine et Valenciennes.

(4) Redcats USA et Movitex car il y a eu des changements de périmètre au sein de ces entités (rachats, cessions).

NC : Non Concerné.

Entités dont les contributions de 2006 ont été retirées de la valeur Groupe 2006 :

- CFAO : Manorbois/Maroc (Industrie et Trading), Laborex Burkina (Santé).

- Conforama : IHTM, Cogedem, Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie), Le Havre.

- Redcats : Filiales USA et Senior (Movitex) car les périmètres internes ont changé.



INDICATEURS EMBALLAGES – PÉRIMÈTRES

Taux de Couverture 2007

TABLEAU 28 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE CIBLE PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS RELATIFS AUX EMBALLAGES

	CFAO ⁽¹⁾		Conforama ⁽²⁾		Fnac ⁽³⁾		Redcats		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Sacs	100	87	69	62	100	99	100	100	NC	100
Autres Emballages	96	85	69	62	100	99	100	100	NC	100

	Siège PPR		Puma		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Sacs	100	100	(4)	(4)	ND	ND	100	100
Autres Emballages	100	100	ND	ND	ND	ND	NC	NC

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités n'ayant pas contribué aux indicateurs Emballages :

(1) Manorbos/Maroc (Industrie et Trading), Laborex Burkina (Santé).

(2) Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie), IHTM Suisse ; IHTM France ; Satolas-Centre logistique Cogedem et Magasin de Vannes (France).

(3) Entités de Fnac Grèce.

(4) Seules les entités allemandes du périmètre cible ont renseigné cet indicateur.

NC : Non Concerné.

ND : Non Disponible.

Pro forma

TABLEAU 29 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE PRO FORMA PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS RELATIFS AUX EMBALLAGES

	CFAO ⁽¹⁾		Conforama ⁽²⁾		Fnac ⁽³⁾		Redcats ⁽⁴⁾		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Sacs	100	75	68	60	98	97	38	61	NC	100
Autres Emballages	96	73	68	60	98	97	38	61	NC	100

	Siège PPR		Puma		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Sacs	enseignes et marques intégrées dans le périmètre de reporting en 2007							
Autres Emballages	enseignes et marques intégrées dans le périmètre de reporting en 2007							

Sacs

Autres

Emballages

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités déjà exclues du périmètre réel 2007 : voir le Tableau 28.

Entités retirées du périmètre réel 2007 pour permettre la comparaison pro forma :

(1) Fantasia et Comamussy au Maroc et SIFA au Burkina (Industrie et Trading), Liptinfor au Burkina (Techno).

(2) Magasins Conforama de Béthune, Saumur et Vannes ; filiales CS en France.

(3) Magasins Fnac de Bayonne, Aix en Provence, Marseille Valentine et Valenciennes.

(4) Redcats USA et Movitex car il y a eu des changements de périmètre au sein de ces entités (rachats, cessions).

NC Non Concerné.

Entités dont les contributions de 2006 ont été retirées de la valeur Groupe 2006 :

- CFAO : Manorbos/Maroc (Industrie et Trading), Laborex Burkina (Santé).

- Conforama : IHTM, Cogedem, Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie), Le Havre.

- Redcats : Filiales USA et Senior (Movitex) car les périmètres internes ont changé.



INDICATEURS MATIÈRES PREMIÈRES INDUSTRIELLES – PÉRIMÈTRES

Taux de Couverture 2007

Le reporting 2007 couvre 100 % du périmètre cible pour cet indicateur.

Les seules entités concernées sont :

- ◆ pour YSL Beauté : l'usine de Lassigny ;
- ◆ pour la Branche Industrie et Trading de CFAO :
 - les Brasseries du Congo,
 - Comamussy et Fantasia au Maroc,
 - DIMAC,
 - Icrafton,
 - SIFA au Burkina.

Aucun chiffre d'affaire n'est reporté pour ces entités.

Pro forma

Les entités suivantes ont été sorties du périmètre pour la comparaison pro forma :

- Comamussy et Fantasia au Maroc soustraites en 2007 car non reportées en 2006,
- Manorbois au Maroc, soustraite en 2006 car non reportée en 2007.

Au total le périmètre pro forma pour CFAO représente donc 52 % de la surface de production ayant reporté dans le périmètre cible.



INDICATEUR EAU – PÉRIMÈTRES

Extrapolations

Certaines entités n'ont pas accès à leurs consommations d'eau. C'est le cas notamment des magasins situés en centre commerciaux. Les consommations non renseignées par les entités ont été extrapolées d'après la consommation surfacique moyenne de chaque enseigne. Les entités concernées sont les suivantes :

- ♦ **Conforama** : 3 magasins (Chalon-sur-Saône, Saumur, Strasbourg), CS Côte d'Azur, CS Noisy le Sec et CS Rouen ;

- ♦ **Fnac** : 7 entités de Fnac Belgique (Anvers, Bruxelles, Leven, Liège, Logistique/SAV, Siège Evere et Winegen) ; 6 magasins français (Aix-en-Provence, Bordeaux Lac, Marseille Valentine, Reims, Valenciennes et Vélizy) ; toutes les entités de Fnac Italie ; 4 entités de Fnac Suisse (Fribourg, Genève Balexert, Lausanne, Siège) ; Fnac Éveil et Jeux SAV/Centre logistique/siège ; Centre technique SAV Palaiseau.

Taux de Couverture 2007

TABLEAU 30 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE CIBLE PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS EAU

	CFAO ⁽¹⁾		Conforama ⁽²⁾		Fnac ⁽³⁾		Redcats		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Eau	98	86	69	62	100	99	100	100	NC	100

	Siège PPR		Puma ⁽⁴⁾		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Eau	100	100	100	100	100	100	100	100

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités n'ayant pas contribué à l'indicateur Eau :

(1) Manorbis/Maroc (Industrie et Trading), Laborex Burkina, Tahiti Pharm, Propharmed France et ACDM (Santé).

(2) Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie), IHTM Suisse ; IHTM France ; Satolas- Centre logistique Cogedem et Magasin de Vannes (France).

(3) Entités de Fnac Grèce.

(4) Extrapolation pour 10 % des entités.

NC : Non Concerné.

Pro forma

TABLEAU 31 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE PRO FORMA PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS EAU

	CFAO ⁽¹⁾		Conforama ⁽²⁾		Fnac ⁽³⁾		Redcats ⁽⁴⁾		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Eau	97	74	68	60	98	97	38	61	NC	100

	Siège PPR		Puma ⁽⁴⁾		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Eau	enseignes et marques intégrées dans le périmètre de reporting en 2007							

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités déjà exclues du périmètre réel 2007 : voir le Tableau 30.

Entités retirées du périmètre réel 2007 pour permettre la comparaison pro forma :

(1) Fantasia et Comamussy au Maroc et SIFA au Burkina (Industrie et Trading), Liptinfor au Burkina (Techno).

(2) Magasins Conforama de Béthune, Saumur et Vannes ; filiales CS en France.

(3) Magasins Fnac de Bayonne, Aix en Provence, Marseille Valentine et Valenciennes.

(4) Redcats USA et Movitex car il y a eu des changements de périmètre au sein de ces entités (rachats, cessions).

NC : Non Concerné.

Entités dont les contributions de 2006 ont été retirées de la valeur Groupe 2006 :

- CFAO : Manorbis/Maroc (Industrie et Trading), Laborex Burkina (Santé).

- Conforama : IHTM, Cogedem, Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie), Le Havre.

- Redcats : Filiales USA et Senior (Movitex) car les périmètres internes ont changé.



INDICATEURS DÉCHETS – PÉRIMÈTRES

Taux de Couverture 2007

TABLEAU 32 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE CIBLE PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS DÉCHETS

	CFAO ⁽¹⁾		Conforama ⁽²⁾		Fnac ⁽³⁾		Redcats		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Déchets Non dangereux	98	86	67	60	89	87	100	100	NC	100
Déchets Dangereux	98	86	67	60	84	84	100	100	NC	100

	Siège PPR		Puma ⁽⁴⁾		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Déchets Non dangereux	100	100	100	100	100	100	41	ND
Déchets Dangereux	100	100	ND	ND	100	100	41	ND

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités n'ayant pas contribué aux indicateurs Emballage :

(1) Manorbois/Maroc (Industrie et Trading), Laborex Burkina, Laborex Kenya, Propharmed France et ACDM (Santé).

(2) Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie), IHTM Suisse ; IHTM France ; Satolas-Centre logistique Cogedem, Filiales CS et Magasin de Villeneuve Saint Georges (France).

(3) Entités de Fnac Grèce et Fnac Espagne, Magasins France (Évry, Bayonne, Aix en Provence), 2 entités de Fnac Belgique (siège et Liège). Pour les déchets dangereux seulement : magasins de Fnac Belgique et Fnac Italie.

(4) Extrapolation pour 10 % des entités.

(5) Seuls les déchets de la France (qui représente 41 % du chiffre d'affaires) ont été renseignés.

NC : Non Concerné.

ND : Non Disponible.

Pro forma

TABLEAU 33 : TAUX DE COUVERTURE DU PÉRIMÈTRE PRO FORMA PAR ENSEIGNE POUR LES INDICATEURS DÉCHETS

	CFAO ⁽¹⁾		Conforama ⁽²⁾		Fnac ⁽³⁾		Redcats ⁽⁴⁾		YSL Beauté	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf
Déchets Non dangereux	100	75	66	58	88	86	38	61	NC	100
Déchets Dangereux	100	75	66	58	82	82	38	61	NC	100

	Siège PPR		Puma		Gucci		Boucheron	
	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf	CA	Surf

Déchets Non dangereux

enseignes et marques intégrées dans le périmètre de reporting en 2007

Déchets Dangereux

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) et de la surface (Surf) couverts par les entités en 2007.

Entités déjà exclues du périmètre réel 2007 : voir le Tableau 32.

Entités retirées du périmètre réel 2007 pour permettre la comparaison pro forma :

(1) Fantasia et Comamussy au Maroc et SIFA au Burkina (Industrie et Trading), Liptinfor au Burkina (Techno).

(2) Magasins Conforama de Béthune, Saumur et Vannes ; filiales CS en France.

(3) Magasins Fnac de Bayonne, Aix en Provence, Marseille Valentine et Valenciennes.

(4) Redcats USA et Movitex car il y a eu des changements de périmètre au sein de ces entités (rachats, cessions).

NC : Non Concerné.

Entités dont les contributions de 2006 ont été retirées de la valeur Groupe 2006 :

- CFAO : Manorbois/Maroc (Industrie et Trading), Laborex Burkina (Santé).

- Conforama : IHTM, Cogedem, Filiales Conforama à l'étranger (Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Pologne et Croatie), Le Havre.

- Redcats : Filiales USA et Senior (Movitex) car les périmètres internes ont changé.



Attestation de l'un des Commissaires aux comptes

sur le processus de reporting d'une sélection d'indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux (exercice clos le 31 décembre 2007)

À la suite de votre demande qui nous a été faite pour la première fois cette année, et en notre qualité de Commissaire aux comptes, nous avons mis en œuvre les travaux décrits ci-dessous, portant sur le processus de reporting d'une sélection d'indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux publiés dans les chapitres de la partie « Responsabilité Sociale et Environnementale » du document de référence au titre de l'exercice 2007.

Ce processus de reporting a été défini et mis en œuvre par le Groupe PPR sous la responsabilité des directions du développement durable et du développement social. Le processus de reporting repose sur des protocoles de reporting environnemental et social.

I. Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les procédures convenues ensemble et exposées ci-dessous pour les indicateurs sélectionnés ⁽¹⁾ sur une sélection d'enseignes.

Nous avons pris connaissance des procédures de reporting et de l'organisation mise en œuvre par le groupe PPR pour la collecte, la validation et la consolidation des données, et avons analysé les procédures de reporting en référence aux principes de pertinence, d'exhaustivité, de fiabilité, de neutralité et de clarté du référentiel de reporting.

Nous avons mené des entretiens avec les correspondants et personnels de PPR en charge de la collecte et de la consolidation des indicateurs sélectionnés au niveau du siège et de :

- l'enseigne Gucci Group pour les indicateurs sociaux sélectionnés ;
- l'enseigne Redcats pour les indicateurs environnementaux sélectionnés, exceptés ceux liés au transport, et les indicateurs sociétaux (uniquement les audits sociaux) ;
- les enseignes Fnac et Conforama pour les indicateurs environnementaux et sociaux sélectionnés ;
- afin d'analyser la compréhension et l'application des procédures du Groupe par ces enseignes.

Nous avons réalisé des tests arithmétiques, par sondages, sur le mode de calcul des indicateurs pour l'enseigne FNAC au niveau du centre logistique de Massy et du magasin de Vélizy et des tests de cohérence sur la consolidation des indicateurs.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts en environnement et développement durable de notre cabinet sous la responsabilité de Monsieur Eric Dugelay.

Ces travaux n'avaient pas pour objectif de formuler une assurance modérée ou raisonnable sur l'application des procédures de reporting ou sur les indicateurs eux-mêmes, et ne comprennent donc pas tous les contrôles propres à un audit ou un examen limité. Cependant, ils nous permettent de formuler des constats portant sur le processus de reporting des enseignes visitées.

(1) Social : Effectif au 31/12, Répartition hommes/femmes de l'effectif au 31/12, Age moyen des effectifs en CDI, Ancienneté moyenne des effectifs en CDI, Nombre d'heures de formation, Nombre d'accidents du travail avec arrêt, Nombre de travailleurs handicapés.

Sociétal : Nombre de projets soutenus par SolidarCité, Dispositif de communication lié à la diversité, Nombre d'audits sociaux, Répartition des audits réalisés en fonction des résultats, Répartition des non-conformités par nature.

Environnement : Consommation d'énergie, Emissions de CO2 liées à la consommation d'énergie, Répartition de la consommation d'emballages par type, Consommation de papier provenant de forêts gérées durablement, Trafic du transport routier, Emissions de CO2 liées au transport routier, Déchets d'équipements électriques et électroniques dirigés vers les filières de recyclage et de réemploi.



II. Information sur les procédures

L'organisation du reporting avec des contributeurs et des validateurs internes définis à chaque niveau a été mise en place pour les indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux.

Des protocoles de reporting ont été définis pour les indicateurs sélectionnés.

Le périmètre de reporting social est en cohérence avec le périmètre financier.

III. Constats

Dans le cadre d'une amélioration continue du reporting de développement durable du groupe PPR, la qualité et la fiabilité des données publiées pourrait être renforcée par la mise en œuvre des actions suivantes :

- l'extension du périmètre de reporting environnement à l'ensemble du Groupe PPR ;
- le déploiement de l'outil de reporting du transport routier sur l'ensemble des activités et de moyens pour estimer les tonnages transportés ;
- le développement des contrôles au niveau des enseignes et des entités de reporting, en particulier sur les quantités de DEEE pour les entités dans les pays hors Union Européenne et sur la consommation d'énergie. Ces contrôles s'appliquent également aux données fournies par les prestataires en matière d'audits sociaux et de consommation de sacs de caisse et de papier cadeau ;
- la poursuite de la sensibilisation des contributeurs aux définitions des indicateurs « nombre d'accidents de travail avec arrêt », « nombre d'heures de formation » et « nombre de travailleurs handicapés » pour lesquels des erreurs d'application du référentiel de reporting ont été constatées.

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2008,

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés
Antoine de Riedmatten
Associé



4

Éléments financiers



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2007	142	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	181
Préambule	142		
Faits marquants de l'exercice	143	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	264
Commentaires sur l'activité de l'exercice 2007	145		
Analyse des performances opérationnelles par segments	151	COMPTES SOCIAUX	265
Commentaires sur la structure financière	160	Bilan actif aux 31 décembre 2007 et 2006	265
Dividende	165	Bilan passif aux 31 décembre 2007 et 2006	266
Événements postérieurs à la clôture	165	Compte de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2007 et 2006	266
Perspectives	166	Tableau des flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2007 et 2006	267
		Variation des capitaux propres	267
POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	167	Annexe comptable	268
Investissements financiers	167	Tableau des filiales et participations	278
Investissements opérationnels	168	Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2007	280
		RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	281
GESTION DES RISQUES	170	Opérations relatives au capital social	282
Risques financiers	170	Résultats au cours des cinq derniers exercices	291
Risques juridiques	172		
Risques assurances	173	RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	292
Prévention des risques	175		
		RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	294
COMPTES CONSOLIDÉS	176		
Compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2007 et 2006	176		
Bilan consolidé aux 31 décembre 2007 et 2006	177		
Tableau des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2007 et 2006	178		
Variation des capitaux propres consolidés	179		
État consolidé des produits et des charges comptabilisés	180		



Rapport d'activité 2007

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, « Résultat net des 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.

Au cours de l'exercice 2007, certaines entités ont été présentées selon la norme IFRS 5 ; il s'agit du pôle « Missy » de Redcats USA (marques Chadwick's et Metrostyle), de l'activité « Agency » (Empire Stores) de Redcats UK, de la filiale de Conforama en Pologne et de Surcouf, filiale de PPR. En conséquence, la ligne « Activités abandonnées » du compte de résultat concerne à la fois ces opérations et celles de l'exercice 2006 (Printemps, Fnac Service, Orcanta et YSL Beauté Recherche et Industrie).

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 2006 d'une part, des effets de variations de périmètre intervenues en 2006 ou 2007 et, d'autre part, des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2006 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 ». L'exercice 2006 était constitué de 53 semaines au lieu de 52 semaines pour l'exercice 2007. Dans les commentaires qui suivent, les taux de progression du chiffre d'affaires en données comparables sont exprimés après neutralisation de l'effet de cette semaine supplémentaire en 2006 et hors effets 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 2007, PPR a poursuivi sa stratégie visant à renforcer ses activités à forte croissance et à rentabilité élevée. Cette stratégie, qui donne la priorité à la croissance organique et au développement international, est fondée sur des marques mondiales et des enseignes réputées. Elle s'exprime à la fois sur les marchés du Luxe et sur des marchés Grand Public et elle confère au Groupe un équilibre spécifique et avantageux en termes de cibles de clientèle, de produits, de formats de vente et d'implantations géographiques.

Cette stratégie vise à faire prospérer chacune des entités du Groupe et à exploiter son potentiel de croissance endogène. Pour renforcer ses positions, PPR a la faculté de réaliser des acquisitions tactiques afin de compléter ses dispositifs et ses portefeuilles de marques ou de produits. C'est dans cette optique que l'acquisition de United Retail a été effectuée au mois d'octobre 2007.

Cette vision laisse aussi la place à des acquisitions stratégiques qui constituent un moyen efficace pour accélérer le développement du Groupe et améliorer son profil de croissance et de rentabilité. La prise de contrôle de Puma, réalisée au deuxième trimestre de cette année, s'inscrit tout à fait dans cette logique.

Par ailleurs, PPR a poursuivi en 2007 le mouvement de focalisation sur les activités prioritaires qui a été initié en 2006.

Prise de contrôle de Puma

Le 10 avril 2007, PPR a annoncé l'acquisition d'une participation de contrôle dans Puma et le lancement d'une offre publique d'achat. Cette opération a été finalisée le 17 juillet 2007.

Une étape importante dans la stratégie de PPR

Cette opération représente une nouvelle opportunité de développement pour PPR et s'inscrit au cœur de sa stratégie d'expansion, fondée sur des marques fortes et des modèles de distribution différenciants.

Puma est en effet une marque de référence dans le monde du Sportlifestyle, internationalement connue et reconnue, et puissamment établie. Cette acquisition complète donc parfaitement le portefeuille de marques et d'enseignes de PPR.

Grâce notamment à un management de tout premier plan, Puma dispose d'un profil de croissance et de rentabilité très attractif, avec un fort potentiel de développement international sur des marchés Grand Public. Son expansion s'appuie en particulier sur une maîtrise de plus en plus avérée de son propre réseau de magasins. En outre, Puma va contribuer à accroître la présence à l'international du groupe PPR.

Dans le cadre d'un engagement à long terme, des collaborations fructueuses vont être mises en œuvre, fondées sur des visions communes. Les équipes de PPR pourront ainsi bénéficier du savoir-faire et de la légitimité de Puma dans le domaine du sport afin notamment d'étoffer les collections, en particulier dans le Luxe. PPR permettra également à Puma de conforter son objectif de s'établir comme une

marque « emblématique » mondiale en mettant à sa disposition ses compétences et expertises en matière de distribution multi-canal, de design, de créativité et de développement de produits ainsi que son savoir-faire dans la gestion internationale des marques.

Enfin, la consolidation de Puma a un impact financier positif pour PPR : elle améliore le profil de croissance et de rentabilité du Groupe et contribue à l'accroissement de son résultat net. Cette opération, intégralement financée par endettement bancaire, va temporairement peser sur la structure financière de PPR mais les ratios de crédit seront rapidement restaurés et la notation Standard & Poor's « BBB- » perspective stable, maintenue.

Une opération menée en deux temps

Dans un premier temps, PPR, via sa filiale Sapardis, a signé le 10 avril 2007 un accord avec la société Mayfair portant sur l'acquisition en numéraire de sa participation de contrôle de 27,1 % dans Puma (4 333 185 titres) au prix de 330 euros par action (hors dividende unitaire 2006 de 2,5 euros), soit un montant total de 1 430 millions d'euros.

Dans un deuxième temps et suite à cette acquisition, PPR a lancé une offre d'achat amicale en numéraire sur le solde du capital de Puma au même prix de 330 euros par action. Cette offre, pleinement soutenue et recommandée par le Directoire de Puma, valorisait la Société à 5 330 millions d'euros.

Lancée le 14 mai 2007, l'offre n'était assortie d'aucune condition de seuil et était soumise à l'approbation des autorités de tutelle en charge de la concurrence. Cette condition suspensive a été levée le 15 juin 2007 et trois dirigeants de PPR ont pris place au Conseil de surveillance de Puma. Le 19 juin 2007, François-Henri Pinault a été élu à l'unanimité Président du Conseil de surveillance de Puma.

Pendant la période initiale d'acceptation de l'offre, qui s'est achevée le 27 juin 2007, 976 892 titres ont été apportés à l'offre, auxquels se sont rajoutés 34 789 titres rachetés sur le marché, soit un investissement complémentaire pour PPR de 334 millions d'euros. En conséquence, au 30 juin 2007, PPR détenait 5 344 866 titres Puma représentant une participation de contrôle de 33,4 %.

Une période additionnelle d'acceptation de l'offre a été ouverte du 28 juin au 11 juillet 2007 pendant laquelle les actionnaires de Puma avaient une dernière possibilité d'apporter leurs titres à l'offre de PPR, au prix de 330 euros par action. À la clôture définitive de l'OPA, PPR détenait une participation de 62,1 % dans le capital de Puma soit 9 950 664 actions.

Depuis la clôture de l'OPA et jusqu'au 31 décembre 2007, PPR a acquis au fil de l'eau sur le marché 154 942 actions Puma. Par ailleurs, sur la même période, Puma a mis en œuvre son programme de rachat d'actions propres et a acquis 125 000 actions d'autocontrôle. En conséquence, au 31 décembre 2007, Puma est consolidé par intégration globale à hauteur de 63,6 %.



Acquisition de United Retail par Redcats USA

Le 11 septembre 2007, Redcats USA a lancé une offre publique d'achat amicale sur les actions de United Retail Group, spécialiste de la vente en magasins de prêt-à-porter féminin grandes tailles. Le 1^{er} novembre 2007, à l'issue de la période d'extension de l'offre, Redcats USA a porté sa participation à 86 % puis a procédé à une absorption de United Retail. Cette opération a valorisé United Retail à 198,9 millions de dollars américains.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Redcats visant à renforcer ses positions de leader et à développer des modèles performants de distribution multicanal (catalogue, internet et magasins). Ainsi, cette acquisition permettra à Redcats d'accélérer sa croissance aux États-Unis en doublant sa part de marché sur le segment porteur du prêt-à-porter grandes tailles.

Avec *Avenue*, United Retail dispose d'une marque à forte notoriété qui complète parfaitement le portefeuille de marques de Redcats USA. Les fichiers clients et le réseau national de 492 boutiques de United Retail améliorent le positionnement de Redcats USA ainsi que son implantation aux États-Unis. Redcats apportera son savoir-faire en sourcing ainsi qu'en logistique et élargira son offre sur son site marchand OneStopPlus. Cette opération fera de Redcats USA un véritable leader multicanal sur ce segment.

United Retail Group est consolidé à 100 % depuis le 1^{er} novembre 2007.

Poursuite de la focalisation sur les activités prioritaires

Cession de Kadéos

Le 31 mars 2007, la société Kadéos, spécialisée dans la commercialisation de chèques et cartes cadeaux à destination du marché des entreprises et des particuliers, a été cédée au groupe Accor pour un montant de 210 millions d'euros.

Cette opération, réalisée dans d'excellentes conditions financières, s'inscrit dans la stratégie de focalisation du Groupe sur ses activités prioritaires et a permis à PPR de confier son activité chèques et cartes cadeaux à un leader du secteur en assurant la pérennité des contrats commerciaux de Kadéos avec l'ensemble des enseignes du Groupe.

Cession de la participation résiduelle dans France Printemps

Le 31 mars 2007, en application de l'accord de cession de contrôle de France Printemps conclu le 2 août 2006, RREEF et le groupe Borletti ont acquis le solde de la participation de PPR dans France Printemps (soit 48,96 %). Le paiement est intervenu au mois de décembre 2007.

Activités non poursuivies

En 2007, le déclin du modèle « *Agency* », ainsi que la forte pression concurrentielle sur le marché de l'habillement et de l'offre de crédits ont conduit Redcats UK à cesser progressivement ses activités sur la marque Empire Stores pour recentrer ses activités en Grande-Bretagne sur ses marques de vente à distance telles que La Redoute, Vertbaudet et Daxon.

Aux États-Unis, Redcats USA a lancé, en 2007, le processus de cession des marques du pôle « *Missy* » (*Chadwick's et Metrostyle*) qui n'occupaient pas des positions de leaders dans un marché de l'habillement féminin hautement concurrentiel, pour se concentrer principalement sur ses activités « grandes tailles » et « sports & loisirs ».

L'accélération du développement de la Fnac, notamment à l'international, nécessite que l'enseigne focalise ses investissements sur son cœur de métier. Or, pour renouer avec le succès et développer ses activités, Surcouf requiert une attention prioritaire des équipes sur l'exécution du plan de relance ainsi qu'une augmentation des investissements opérationnels et commerciaux. En conséquence, PPR a initié, fin 2007, la recherche de co-investisseurs pour céder le contrôle de Surcouf afin de donner les moyens à cette enseigne de retrouver une dynamique commerciale.

Présent en Pologne depuis 2001, Conforama n'a plus la perspective de figurer à court ou moyen terme dans le trio de tête des acteurs de l'équipement de la maison dans ce pays. Ainsi, malgré le succès du repositionnement commercial en Pologne et compte tenu des enjeux en termes d'investissements, notamment immobiliers, Conforama préfère concentrer ses efforts à l'international sur l'Europe du Sud, c'est-à-dire en Italie, en Espagne et au Portugal, où son développement est plus avancé. En conséquence, Conforama a décidé, fin 2007, de céder sa filiale polonaise.



COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2007

Les principaux indicateurs financiers extraits des états financiers consolidés de PPR pour l'exercice 2007 affichent une évolution très favorable :

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	19 760,9	17 025,6	+ 16,1 %
EBITDA	2 095,9	1 622,0	+ 29,2 %
Résultat opérationnel courant	1 695,8	1 275,8	+ 32,9 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	8,6 %	7,5 %	+ 1,1 pt
Résultat net part du Groupe	922,3	685,3	+ 34,6 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	904,2	711,7	+ 27,0 %
Investissements opérationnels bruts	594,3	410,0	+ 45,0 %
Cash-flow libre opérationnel	1 393,7	1 056,2	+ 32,0 %
Capitaux propres	10 661,5	9 124,5	+ 16,8 %
<i>Dont part du Groupe</i>	9 218,2	8 971,1	+ 2,8 %
Endettement financier net	6 121,3	3 461,2	+ 76,9 %
Effectifs moyens	73 699	67 011	+ 10,0 %

Indicateurs financiers pro forma

Les états financiers consolidés de PPR au 31 décembre 2007 intègrent globalement Puma à partir du 1^{er} avril 2007 et United Retail depuis le 1^{er} novembre 2007. Les indicateurs financiers pro forma ci-dessous traduisent les effets qu'aurait eus sur le groupe PPR l'intégration de ces deux entités (ainsi que The Sportsman's Guide acquis fin août 2006) à partir du 1^{er} janvier 2006.

(en millions d'euros)	Pro forma 2007	Pro forma 2006	Variation
Chiffre d'affaires	20 677,6	19 917,6	+ 3,8 %
EBITDA	2 242,7	2 056,1	+ 9,1 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	10,8 %	10,3 %	+ 0,5 pt
Résultat opérationnel courant	1 824,7	1 659,8	+ 9,9 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	8,8 %	8,3 %	+ 0,5 pt
Cash-flow libre opérationnel	1 405,9	1 151,4	+ 22,1 %

Ces chiffres soulignent l'amélioration du profil de rentabilité de PPR.

En pro forma sur 2007, la charge financière nette supportée par PPR s'accroît de 66,4 millions d'euros à 388,2 millions d'euros et le résultat net part du Groupe des activités poursuivies 2007 s'élève à 1 087,1 millions d'euros.



Chiffre d'affaires (produit des activités ordinaires)

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2007 s'élève à 19 760,9 millions d'euros, en progression de 16,1 % en réel et de 6,7 % en comparable par rapport à l'exercice 2006 :

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation réelle	Variation comparable ⁽¹⁾
Fnac	4 583,5	4 266,9	+ 7,4 %	+ 7,4 %
Redcats	3 764,5	3 719,3	+ 1,2 %	(2,2 %)
Conforama	3 313,0	3 253,6	+ 1,8 %	+ 0,8 %
CFAO	2 534,7	2 219,4	+ 14,2 %	+ 20,2 %
Puma	1 717,6		na	+ 3,6 %
Luxe	3 867,3	3 568,2	+ 8,4 %	+ 14,9 %
Éliminations et autres	(19,7)	(1,8)	ns	ns
PPR - Activités poursuivies	19 760,9	17 025,6	+ 16,1 %	+ 6,7 %

(1) À périmètre et taux de change comparables - Luxe sur 52 semaines.

2007 a été marquée par la prise de contrôle et la première consolidation de Puma, qui vient enrichir le portefeuille de marques mondiales à fort potentiel de croissance de PPR. L'exercice 2007 se caractérise également par la croissance historique de CFAO, l'excellent dynamisme de la Fnac, la solidité de Conforama, la résistance de Redcats et enfin par la force et l'efficacité de la stratégie multimarques de Gucci Group.

En pro forma sur l'année 2007, le pôle Luxe représente 18,7 % du chiffre d'affaires total du Groupe alors que Puma en représente 11,4 %.

La variation du chiffre d'affaires intègre un effet positif des variations de périmètre à hauteur de 1 868,7 millions d'euros. Celles-ci résultent principalement de l'effet de la consolidation de Puma à partir du 1^{er} avril 2007, pour 1 726,3 millions d'euros et n'intègrent United Retail qu'à hauteur de 73,2 millions d'euros. Elles tiennent compte également d'une part de l'acquisition, en 2006, de Sodice Expansion par Conforama et de The Sportsman's Guide par Redcats et, d'autre

part, de la cession, en 2006, d'Ibn Sina, filiale pharmaceutique de CFAO en Égypte.

Hors effet de l'intégration de Puma depuis le deuxième trimestre 2007, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe progresse de 6,1 % en données réelles et de 7,0 % en données comparables.

Les variations de taux de change affectent négativement le chiffre d'affaires à hauteur de 371,7 millions d'euros, dont 202,4 millions d'euros liés à la dépréciation du dollar américain contre l'euro (chez Redcats pour 44,6 %, dans le pôle Luxe pour 36,9 % et chez Puma pour 17,0 %), et 72,2 millions d'euros liés à la dépréciation du yen contre l'euro (dans le pôle Luxe pour 73,0 % et chez Puma pour 26,8 %).

Par ailleurs les activités non poursuivies ont réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 775,3 millions d'euros (286 millions pour Redcats Missy, 217 millions pour Empire Stores, 247 millions pour Surcouf et 24 millions pour Conforama Pologne).

Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation réelle	Variation comparable ⁽¹⁾
France	8 137,6	7 758,5	+ 4,9 %	+ 2,6 %
Europe hors France	5 096,0	4 226,4	+ 20,6 %	+ 6,5 %
Amériques	2 569,6	1 918,0	+ 34,0 %	+ 3,3 %
Afrique	2 118,5	1 751,4	+ 21,0 %	+ 23,9 %
Océanie	263,3	197,2	+ 33,5 %	+ 5,6 %
Asie	1 575,9	1 174,1	+ 34,2 %	+ 15,7 %
PPR - Activités poursuivies	19 760,9	17 025,6	+ 16,1 %	+ 6,7 %

(1) À périmètre et taux de change comparables - Luxe sur 52 semaines.

En 2007, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe hors de France s'est établi à 11 623,3 millions d'euros. Il est en progression de 25,4 % à données réelles et de 9,7 % à périmètre et taux de change comparables.

Le poids de l'activité du Groupe à l'international continue de s'accroître et représente 58,8 % du chiffre d'affaires total en 2007, à comparer à 54,4 % pour l'exercice précédent.



Hors consolidation de Puma à partir du 1^{er} avril 2007, la part du chiffre d'affaires réalisé hors de France s'élève à 55,7 % au 31 décembre 2007. Ceci souligne l'effet accélérateur de Puma sur l'internationalisation du groupe PPR.

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 29,5 % au cours de l'exercice 2007 (+ 12,4 % à périmètre et taux de change

comparables) et représente désormais 33,0 % du chiffre d'affaires total du Groupe, soit 3,4 points de plus qu'au 31 décembre 2006.

Chiffre d'affaires réalisé via Internet

Pour l'exercice 2007, le chiffre d'affaires Internet des activités poursuivies du Groupe s'élève à 1 771,8 millions d'euros, en progression de 26,2 % en réel par rapport à l'exercice précédent, soit une croissance de 20,7 % à périmètre et taux de change comparables.

Sur l'exercice 2007, le commerce électronique représente 9,0 % du chiffre d'affaires total du Groupe contre 8,2 % en 2006.

Marge brute et charges opérationnelles courantes

En 2007, la marge brute des activités poursuivies du Groupe s'élève à 8 790,0 millions d'euros, en progression de 17,6 % par rapport à l'exercice précédent. Le taux de marge brute atteint 44,5 % au 31 décembre 2007, une amélioration de 0,6 point par rapport au 31 décembre 2006.

Hors première consolidation de Puma, la marge brute augmente de 6,0 % et le taux de marge brute s'établit à 43,9 % en 2007 (stable par rapport à 2006). L'intégration de Puma a donc un effet marginal favorable sur le taux de marge brute consolidé du groupe PPR. Ainsi,

en pro forma sur l'exercice 2007, le taux de marge brute s'élève à 44,8 % (stable par rapport à 2006).

Avec une augmentation de 14,5 % sur l'exercice 2007 (+ 4,2 % pour le périmètre historique hors Puma), les charges opérationnelles courantes ont progressé moins vite que la marge brute (+ 17,6 % pour le périmètre total et + 6,0 % hors Puma), 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)	2007	2006	Variation
Investissements commerciaux & marketing	(1 626,7)	(1 375,4)	(18,3 %)
Frais de commercialisation	(3 460,2)	(3 032,9)	(14,1 %)
Autres produits et charges	(2 007,3)	(1 787,4)	(12,3 %)
PPR - Activités poursuivies	(7 094,2)	(6 195,7)	(14,5 %)
<i>Dont Frais de personnel</i>	<i>(2 824,0)</i>	<i>(2 532,5)</i>	<i>(11,5 %)</i>

Au 31 décembre 2007, hors intégration de Puma, les Investissements commerciaux & marketing du périmètre historique ont progressé de 4,8 % par rapport à l'exercice 2006. Les Frais de commercialisation quant à eux, ont augmenté de 4,3 % et les Autres produits et charges se sont accrus de 3,7 %.

Les Frais de personnel du Groupe progressent de 11,5 % au total sur la période et de 3,4 % seulement hors incidence de Puma. En 2007, le taux de productivité, qui mesure les frais de personnel rapportés à la marge brute, s'est amélioré de 1,8 point au total, Puma ayant une incidence favorable sur la productivité du Groupe puisque cette progression s'établit à 0,8 point pour le périmètre historique hors Puma.

Le Groupe a employé en moyenne 73 699 personnes au cours de l'exercice 2007 (67 011 en 2006). Hors incidence de Puma, les effectifs du périmètre historique se sont accrus de seulement 0,6 % sur la période.

Les dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants s'élèvent à 400,1 millions d'euros en 2007, en progression de 15,6 % par rapport à l'exercice précédent, traduisant d'une part l'effet de l'intégration de Puma (croissance de 5,0 % du périmètre historique hors Puma) et, d'autre part, le maintien à un niveau élevé des programmes d'investissements.



EBITDA

L'EBITDA de l'exercice 2007 s'élève à 2 095,9 millions d'euros, en progression de 29,2 % par rapport à l'exercice précédent :

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Fnac	273,6	254,5	+ 7,5 %
Redcats	233,0	267,0	(12,7 %)
Conforama	230,0	242,8	(5,3 %)
CFAO	262,9	208,9	+ 25,8 %
Puma	272,5		
Luxe	878,7	696,9	+ 26,1 %
Holdings et autres	(54,8)	(48,1)	(13,9 %)
PPR - Activités poursuivies	2 095,9	1 622,0	+ 29,2 %

Pour le périmètre historique, hors incidence de Puma, l'EBITDA de l'exercice 2007 a augmenté de 12,4 % par rapport à 2006.

Le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires augmente de 1,1 point à 10,6 % pour l'ensemble du Groupe et de 0,6 point à 10,1 % pour le

périmètre historique hors Puma. De fait, Puma améliore le profil de rentabilité du groupe PPR.

Sur l'exercice 2007 en données pro forma, l'EBITDA s'établit à 2 242,7 millions d'euros et la marge d'EBITDA s'élève à 10,8 %.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 1 695,8 millions d'euros en 2007. Il est en progression de 32,9 % par rapport à l'exercice précédent :

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Fnac	199,0	173,1	+ 15,0 %
Redcats	186,6	221,8	(15,9 %)
Conforama	167,5	183,4	(8,7 %)
CFAO	232,3	182,4	+ 27,4 %
Puma	236,0		
Luxe	730,9	565,2	+ 29,3 %
Holdings et autres	(56,5)	(50,1)	(12,8 %)
PPR - Activités poursuivies	1 695,8	1 275,8	+ 32,9 %

Le taux de rentabilité opérationnelle courante du Groupe s'établit à 8,6 % pour l'exercice 2007 soit une progression significative de 1,1 point par rapport à l'exercice précédent.

Au 31 décembre 2007, le résultat opérationnel courant du périmètre historique, hors incidence de Puma, augmente de 14,4 % et son taux de rentabilité opérationnelle s'élève à 8,1 %, en amélioration de 0,6 point par rapport à 2006.

En pro forma sur l'exercice 2007, le résultat opérationnel courant du groupe PPR atteint 1 824,7 millions d'euros, soit un taux de rentabilité opérationnelle de 8,8 %.

Au 31 décembre 2007, Puma, dont la contribution améliore la rentabilité opérationnelle du Groupe, représente 20,3 % du résultat opérationnel courant consolidé pro forma de PPR. La part du pôle Luxe dans ce résultat s'élève à 40,1 %.

Le contexte monétaire international a été pénalisant en 2007 du fait d'une part, de l'effet des évolutions des parités monétaires sur les ventes et les achats des sociétés du Groupe exportatrices et importatrices, d'autre part de la variation du résultat de la politique de couverture de l'exposition commerciale du Groupe aux différentes devises et enfin, de l'impact des variations de taux de change sur la conversion des résultats opérationnels courants des filiales hors zone euro. Ainsi, à taux de change comparables, la progression du résultat opérationnel courant de 2007 est de 38,4 % par rapport à l'exercice précédent.

Hors incidence d'une part, de la contribution positive de Kadéos en 2006 et d'autre part, de l'évolution de la charge liée aux attributions de stock-options, la variation du résultat opérationnel courant des « Holdings & autres » se limite à 3,3 %.



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.

En 2007, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentent un profit de 100,3 millions d'euros. Ils incluent les éléments suivants :

- des produits nets de cessions d'actifs opérationnels et financiers pour 221,7 millions d'euros, intégrant principalement la plus value de cession de Kadéos ;

- des dépréciations d'actifs à hauteur de 97,4 millions d'euros portant principalement sur le goodwill de Conforama Italie (95,3 millions d'euros) ;
- des coûts de restructuration de 28,5 millions d'euros, incluant notamment des mesures d'adaptation des dispositifs de Fnac et Conforama.

Au 31 décembre 2006, les autres produits et charges opérationnels non courants s'élevaient à 14,9 millions d'euros. Ils étaient principalement constitués de plus-values avant impôt sur des cessions d'actifs opérationnels et financiers à hauteur de 148,6 millions d'euros, d'une charge de 52 millions d'euros liée au programme de rachat anticipé des SARs du pôle Luxe, de dépréciations d'actifs à hauteur de 19,6 millions d'euros ainsi que de coûts de restructuration à hauteur de 56,4 millions d'euros.

Charges financières nettes

Pour l'exercice 2007, la charge financière nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Coût de l'endettement financier net	(281,4)	(242,8)	+ 15,9 %
Autres produits et charges financiers	(40,4)	(37,4)	+ 8,0 %
PPR - Activités poursuivies	(321,8)	(280,2)	+ 14,8 %

En 2006, la charge financière nette du Groupe incluait une charge notionnelle de 54,5 millions d'euros au titre de l'Océane émise en 2003 (convertie par anticipation en octobre 2006), résultant uniquement de l'application des normes IAS 32 et IAS 39 et n'ayant donné lieu à aucun décaissement en trésorerie. Hors cet impact technique non reconductible, le coût de l'endettement financier net s'établissait donc à 188,3 millions d'euros en 2006.

Le coût de l'endettement financier net a significativement augmenté en 2007. Sur la période, l'encours moyen d'endettement net du Groupe s'est accru de 24 % par rapport à l'exercice précédent, du fait, pour

l'essentiel, de l'acquisition des titres Puma. Dans un contexte général d'appréciation des taux d'intérêt, l'accroissement du coût moyen d'endettement de PPR (75 points de base environ) a été contenu en 2007 grâce à une politique active visant à renforcer la part de la dette nette à taux fixe (61 % en moyenne sur 2007) et du fait d'une bonne perception de la qualité de crédit du Groupe par ses bailleurs de fonds.

Au 31 décembre 2007, l'impact favorable à date des dénouements des couvertures de change, a permis de limiter l'effet net des autres éléments constitutifs du résultat financier.



Impôt sur le résultat

Pour l'exercice 2007, la charge d'impôt du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Charge d'impôt sur résultat courant	(350,1)	(238,3)	+ 46,9 %
Impôt sur éléments non courants	51,9	(24,1)	n/s
Charge totale d'impôt	(298,2)	(262,4)	+ 13,6 %
Taux effectif d'impôt	20,2 %	26,0 %	(5,8 pts)
Taux d'impôt courant	25,5 %	23,9 %	+ 1,6 pt

Au 31 décembre 2007, la baisse 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 s'accroît de 1,6 point à 25,5 % sous l'effet, d'une part de la baisse de l'effet favorable de l'imposition des filiales étrangères et, d'autre part, de l'intégration de Puma, dont le taux effectif global d'imposition est marginalement plus élevé.

Résultat net des activités poursuivies

Pour l'exercice 2007, le résultat net consolidé des activités poursuivies s'établit à 1 177,3 millions d'euros, en progression importante de 56,9 % par rapport à 2006.

La part de ce résultat revenant au Groupe augmente de 50,5 % à 1 058,2 millions d'euros.

Hors contribution de Puma, le résultat net consolidé des activités poursuivies du périmètre historique s'élève à 999,8 millions d'euros au 31 décembre 2007, soit une croissance de 33,2 % par rapport au 31 décembre 2006. La part de ce résultat revenant au Groupe s'accroît de 36,4 % à 959,5 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 2007, le résultat net des activités arrêtées ou cédées s'établit en perte de 135,9 millions d'euros et inclut :

- une perte de 84,8 millions d'euros du fait de Redcats Missy et Redoute USA ;
- une perte de 109,9 millions d'euros liée à l'arrêt des activités d'Empire Stores chez Redcats UK ;
- une perte de 42,1 millions d'euros provenant de Surcouf ;
- un profit de 5,2 millions d'euros au titre de Conforama Pologne ;
- un profit de 95,5 millions d'euros provenant des activités cédées ou arrêtées lors des exercices précédents.

Au 31 décembre 2006, le résultat des activités abandonnées était une perte de 18,2 millions d'euros constituée d'un profit de 5,4 millions d'euros pour les activités abandonnées en 2006 et d'une perte de 23,6 millions d'euros pour le résultat 2006 des activités abandonnées en 2007.

Intérêts minoritaires

Le poste « Intérêts minoritaires » s'élève à 119,1 millions d'euros au 31 décembre 2007 alors qu'il s'établissait à 46,8 millions d'euros un an auparavant.

Cet écart est dû pour l'essentiel à la première intégration du résultat de Puma à compter du 1^{er} avril 2007. Hors contribution de Puma, les « Intérêts minoritaires » du périmètre historique diminuent à 40,2 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Résultat net part du Groupe

Pour l'exercice 2007, le résultat net part du Groupe s'établit à 922,3 millions d'euros, en progression significative de 34,6 % par rapport à 2006.

Retraité des effets après impôts des éléments non courants, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève en 2007 à 904,2 millions d'euros, soit une amélioration sensible de 27,0 % par rapport au 31 décembre 2006.

Résultat net par action

Compte tenu notamment de l'augmentation de capital réalisée en octobre 2006 afin de servir la part non couverte de l'Océane émise en 2003, le nombre moyen pondéré d'actions PPR utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à 128,3 millions pour l'exercice 2007, à comparer à 121,4 millions pour 2006 (soit une augmentation de 5,6 %).

En 2007, le résultat net par action s'établit à 7,19 euros, soit une croissance de 27,5 % par rapport à l'exercice précédent. Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies progresse de 20,3 % au 31 décembre 2007, à 7,05 euros.

L'effet des instruments dilutifs sur le calcul du résultat net par action n'est pas significatif.



ANALYSE DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES PAR SEGMENTS

Fnac

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	4 583,5	4 266,9	+ 7,4 %
Résultat opérationnel courant	199,0	173,1	+ 15,0 %
en % du chiffre d'affaires	4,3 %	4,1 %	+ 0,2 pt
EBITDA	273,6	254,5	+ 7,5 %
en % du chiffre d'affaires	6,0 %	6,0 %	+ 0,0 pt
Investissements opérationnels bruts	100,7	75,6	+ 33,2 %
Effectifs moyens	15 320	15 085	+ 1,6 %

Dans un contexte plus difficile en 2007, la Fnac enregistre, pour la quatrième année consécutive, une belle progression de ses performances.

Ainsi, en 2007, la Fnac a réalisé un chiffre d'affaires de 4 583,5 millions d'euros, en croissance de 7,4 %, tant en réel qu'à périmètre et taux de change comparables.

L'exercice 2007 a une fois encore démontré la robustesse de la Fnac qui, forte de la puissance de sa marque, a modernisé son modèle économique et renforcé son potentiel de croissance : les Produits Techniques prennent le relais des produits éditoriaux, les ouvertures de magasins en périphérie complètent le réseau de magasins de centre-ville, le développement international confirme sa montée en puissance en complément de l'expansion en France et les ventes en ligne s'ajoutent au chiffre d'affaires en magasin.

Le chiffre d'affaires de Fnac France, en hausse de 5,0 % en 2007, bénéficie d'une bonne dynamique (+ 6,0 % au quatrième trimestre 2007). Il a été en particulier porté par les Produits Techniques, en croissance de 10,4 % dont la progression, alimentée par les innovations technologiques, profite des réallocations de surface opérées dans l'exercice. Une nouvelle fois, la Fnac a gagné des parts de marchés dans les produits éditoriaux, sur un marché français difficile. Les ventes de Livres ont légèrement augmenté (+ 2,4 %) et la baisse d'activité dans la Musique et la Vidéo semble s'atténuer (- 9,2 % en 2007).

Afin de poursuivre son expansion en France, la Fnac a lancé, en 2006, un nouveau concept de magasins dans les zones périurbaines. Le succès de ces sept magasins en périphérie, dont six ont été ouverts en 2007, est très encourageant. Ces magasins vont permettre à la Fnac de prendre des parts de marché dans des zones où sa présence était moins marquée.

Le développement international de la Fnac s'affirme comme un relais de croissance rentable. Les activités de l'enseigne hors de France, en hausse de 14,5 % en 2007, représentent 28,5 % du chiffre d'affaires de la Fnac au 31 décembre 2007 (26,8 % au 31 décembre 2006). Tous les pays sont en progression sensible, en particulier, l'Espagne (+ 14,8 %), l'Italie (+ 20,3 %) et le Brésil (+ 30,0 %) qui réalisent des performances remarquables.

Les Produits Techniques sont en croissance de 19,3 % sur l'exercice et l'enseigne prend des parts de marché en Produits Editoriaux (Musique & Vidéo et Livre en progression de 2,9 % et 12,6 % respectivement).

En 2007, les ventes en ligne ont continué d'afficher des rythmes de croissance élevés, en particulier au quatrième trimestre (+ 30,4 %). Elles constituent un bon complément des ventes en magasins et un gisement de croissance significatif. La nouvelle version du site Fnac.com a rencontré un vif succès et son implantation dans les filiales étrangères est en cours.

En 2007, pour la quatrième année consécutive, la Fnac a affiché une très belle progression de 15,0 % de son résultat opérationnel courant, à 199,0 millions d'euros, et son taux de rentabilité opérationnelle courante s'est amélioré de 0,2 point pour atteindre 4,3 %. Cette performance a été réalisée malgré l'ampleur des programmes de développement qui, en 2007, ont largement plus pesé sur le résultat qu'au cours de l'exercice précédent.

Alors qu'il était plutôt en légère baisse ces dernières années, le taux de marge brute est resté quasi stable en 2007 (- 0,1 point), ce qui traduit notamment l'amélioration significative de la performance aux achats de l'enseigne. En France, l'effet défavorable dû à la montée en puissance des Produits Techniques a été presque intégralement compensé d'une part, par des gains de marge brute sur certaines catégories de produits (Micro hard, Vidéo et Livre) et, d'autre part, par des ressources supplémentaires liées aux ventes de services, en plein essor. De même, dans les filiales étrangères, l'impact négatif du mix produits a été quasiment compensé par des gains aux achats sur toutes les catégories de produits.

Pour l'essentiel, les gains de productivité réalisés par la Fnac en 2006 ont été préservés et les efforts de maîtrise des coûts de fonctionnement (en particulier au niveau du Siège) ont été poursuivis en 2007.

En France, la rentabilité de l'enseigne a notablement progressé en 2007. À l'international, les performances ont été remarquables et démontrent que le modèle d'expansion de la Fnac est rentable. Tous les pays ont amélioré leur résultat opérationnel courant et seule l'Italie affiche encore des pertes, dues aux ouvertures de deux magasins réalisées en 2007.



En 2007, l'augmentation de 33,2 % des investissements opérationnels bruts traduit l'intensification des programmes de remodelages et d'ouvertures (60 % du total des investissements). Néanmoins, grâce à

un très bon contrôle des besoins en fonds de roulement, en particulier sur les stocks, la Fnac est parvenue à accroître son cash-flow libre opérationnel de 13,2 % en 2007.

Redcats

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 760,6	3 715,0	+ 1,2 %
Résultat opérationnel courant	186,6	221,8	(15,9 %)
en % du chiffre d'affaires	5,0 %	6,0 %	(1,0 pt)
EBITDA	233,0	267,0	(12,7 %)
en % du chiffre d'affaires	6,2 %	7,2 %	(1,0 pt)
Investissements opérationnels bruts	53,3	44,2	+ 20,6 %
Effectifs moyens	15 529	16 038	(3,2 %)

Au cours de l'exercice 2007, dans un environnement difficile, Redcats a initié une optimisation de son portefeuille de marques pour se focaliser sur les positions de leadership en vente à distance et pour renforcer sa stratégie multicanal (Internet, catalogues, magasins). Ainsi, Redcats a enregistré en 2007 une progression de 1,2 % de son chiffre d'affaires hors Groupe à 3 760,6 millions d'euros. À périmètre et taux de change comparables, l'activité est en baisse de 2,2 %, réduction ramenée à 1,1 % hors catalogues non poursuivis et magasins fermés.

En 2007, les marques leaders en vente à distance de Redcats ont confirmé leur bonne résistance dans un environnement toujours plus concurrentiel et une conjoncture plus tendue :

- La Redoute affiche une croissance de 0,6 % de son chiffre d'affaires vente à distance sur l'exercice. En France, le réseau de magasins a été restructuré et redéployé sous un nouveau concept ; en vente à distance, le secteur Maison & Loisirs a bien progressé mais les catégories Équipement de la personne ont souffert, malgré un développement intéressant des marques spécialisées. La croissance des filiales étrangères a été très satisfaisante, grâce notamment à de nouveaux sites Internet et aux partenariats récemment mis en œuvre ;
- sur un marché plus perturbé depuis l'été 2007, les marques Grandes Tailles aux États-Unis ont maintenu un niveau d'activité satisfaisant, soutenu par une politique de remises élevées alors même que la marque phare « Lane Bryant » a été rebaptisée « Woman Within » ; l'acquisition de United Retail permet de mettre en œuvre une stratégie magasins en appui de la vente à distance ;
- sur le marché de l'Outdoor aux États-Unis, The Sportsman's Guide enregistre une forte croissance de 10,5 % en comparable avec de bonnes performances sur l'ensemble des gammes et plus particulièrement sur les nouveaux segments ;
- en Scandinavie, la marque Ellos a maintenu ses parts de marché en vente à distance ; les programmes de repositionnement de la marque, le lancement d'un mastersite innovant et une campagne publicitaire TV ont fait progresser le recrutement et ont généré un fort trafic.

Les marques « branded retail » du pôle Enfant-Famille affichent une progression de 1,4 % sur l'exercice 2007. Après un début d'année

difficile, Cyrillus a enregistré une très bonne croissance de son activité au second semestre. Somewhere a confirmé son redressement, avec une amélioration très nette de ses ventes en ligne et en magasin. En 2007, Vertbaudet a réalisé une contre-performance due à une faiblesse de l'offre produits et à un positionnement prix inadéquat ; des mesures correctrices ont été mises en œuvre pour le catalogue Printemps-Été 2008 afin d'affirmer le positionnement et le style des marques propres et d'améliorer significativement la grille de prix.

Sur la période, Redcats a également poursuivi le repositionnement du pôle Senior, avec une stratégie centrée sur la marque Daxon. Malgré les plans de renfort et l'intensification de la pression commerciale, les ventes du pôle Senior ont baissé en 2007, tant en France qu'à l'étranger.

Redcats conforte son leadership sur Internet dans les produits de Mode et de Décoration. En 2007, les ventes en ligne ont progressé de 20,8 % en comparable ; elles représentent 42,5 % du total des ventes à distance de Redcats (contre 34,2 % en 2006). Internet constitue un levier efficace pour augmenter le trafic, accélérer le recrutement et générer du chiffre d'affaires additionnel ; il confirme ses avantages en termes de flexibilité et de réactivité pour mettre en ligne de nouvelles offres en cours de saison et pour promouvoir des initiatives commerciales innovantes.

En 2007, le résultat opérationnel courant de Redcats s'est élevé à 186,6 millions d'euros, pour 221,8 millions d'euros au titre de l'exercice précédent (216,3 millions d'euros à taux de change comparables). Le taux de rentabilité opérationnelle s'est établi à 5,0 % en 2007, à comparer à 6,0 % en 2006.

Grâce à des gains aux achats et à des effets de change favorables, le taux de marge brute de La Redoute est resté stable en 2007, malgré un niveau de démarque plus élevé ; les investissements commerciaux ont été légèrement intensifiés mais un bon contrôle des autres frais opérationnels a permis d'en modérer les effets sur le résultat.

En 2007, le résultat opérationnel des marques Grandes Tailles a été affecté par un taux de marge brute en léger retrait (tension sur les prix compensée en partie par les gains liés à la montée en puissance du sourcing global), par un renfort d'investissements commerciaux et par l'impact du changement de nom de Woman Within (ex-Lane Bryant).



The Sportsman's Guide enregistre une amélioration de son résultat opérationnel courant en 2007, soutenue par un bon niveau de marge brute et une réduction des coûts, fruit des synergies mises en place par Redcats, telles que le partage des accords de distribution signés avec UPS.

Pour Ellos et les marques Scandinaves, la baisse de rentabilité en 2007 est due pour l'essentiel à une érosion du taux de marge brute sous l'effet d'un mix produits défavorable.

En 2007, le résultat opérationnel de Cyrillus est resté quasi stable et celui de Somewhere s'est amélioré, grâce à l'accroissement de leur taux de marge brute. Avec une baisse de 15,5 millions d'euros de sa contribution en 2007, Vertbaudet a lourdement pesé sur le résultat opérationnel courant de Redcats. Cette contre-performance est due pour l'essentiel à la faiblesse de l'activité assortie d'une baisse du taux de marge brute (mix produits défavorable et hausse des remises), à

une intensification des investissements commerciaux et à des coûts supplémentaires induits par les ouvertures de magasins.

Malgré la bonne tenue de son taux de marge brute, Daxon a enregistré une baisse modérée de son résultat opérationnel courant en 2007.

Les investissements opérationnels bruts de Redcats ont augmenté de 20,6 % en 2007 ; ils concernent des projets informatiques et logistiques à hauteur de 48 % et des programmes d'ouverture et de remodelages de magasins (La Redoute et Vertbaudet essentiellement) à hauteur de 45 %. Par ailleurs, les cessions d'actifs ont été beaucoup plus élevées qu'en 2006 et le besoin en fonds de roulement a été particulièrement bien maîtrisé en 2007 ; en conséquence, le cash-flow libre opérationnel de Redcats a été quasi stable par rapport à l'exercice précédent.

Conforama

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 310,4	3 250,6	+ 1,8 %
Résultat opérationnel courant	167,5	183,4	(8,7 %)
en % du chiffre d'affaires	5,1 %	5,6 %	(0,5 pt)
EBITDA	230,0	242,8	(5,3 %)
en % du chiffre d'affaires	6,9 %	7,5 %	(0,6 pt)
Investissements opérationnels bruts	66,1	61,4	+ 7,7 %
Effectifs moyens	13 407	13 273	+ 1,0 %

En 2007, le chiffre d'affaires hors Groupe des activités poursuivies de Conforama a atteint 3 310,4 millions d'euros, une progression de 1,8 % en réel et de 0,8 % à périmètre et taux de change comparables.

En France, les magasins Conforama ont affiché une bonne dynamique commerciale jusqu'au mois de novembre, mais le mois de décembre a enregistré une baisse d'activité. Ainsi, le chiffre d'affaires de l'exercice 2007 s'est établi en hausse de 3,1 % par rapport à 2006, malgré les perturbations liées aux nombreux travaux de remodelage :

- en Meuble, les programmes de modernisation et d'adaptation des gammes ont commencé à porter leurs fruits ; les ventes ont progressé de 3,0 % sur l'exercice, avec de très bonnes performances pour les familles dont le repositionnement est achevé ;
- en Électroménager & Electroloisir, le chiffre d'affaires a augmenté de 1,2 %, avec une hausse satisfaisante en Brun et en Blanc, tandis que le Gris est resté quasi stable ;
- en Décoration, la refonte de l'offre produits et du merchandising en magasin a généré une croissance très dynamique de 11,5 % en 2007.

L'attractivité de l'enseigne s'est renforcée en 2007 (légère progression du trafic et stabilité du taux de transformation) et le prix de vente moyen a augmenté.

Hors Italie, le chiffre d'affaires à l'international de Conforama a progressé de 2,1 % en 2007, à périmètre et taux de change comparables.

En 2007, l'activité de Conforama en Suisse est restée bien orientée, avec des gains de parts de marché et une croissance de 7,6 % à taux de change comparable. En Espagne, Conforama a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires de 4,7 % en 2007 due à la fermeture d'un magasin non efficient, aux longs travaux de remodelage et d'extension du magasin de Palma et aux effets du repositionnement en termes d'offre produits (suppression du Gris, famille insuffisamment rentable, et réduction des gammes en Blanc et surtout en Brun).

En Italie en revanche, Conforama a affiché une baisse de son chiffre d'affaires de 11,1 %. Cette situation est due à un environnement général déprimé, aux perturbations engendrées par des travaux significatifs de transformation et à une dynamique insuffisante en termes de marketing et de communication en cours de correction, avec un plan d'action commercial plus agressif et mieux ciblé. Les magasins Emmezeta qui ont été convertis au nouveau concept affichent de meilleures tendances. La généralisation de ce format mieux adapté va être poursuivie en 2008 avec la transformation de huit magasins supplémentaires.

En 2007, le résultat opérationnel courant de Conforama a été pénalisé par les difficultés italiennes et s'est établi à 167,5 millions d'euros, pour 183,4 millions d'euros au titre de l'exercice précédent (181,9 millions d'euros à taux de change comparables). Le taux de rentabilité opérationnelle a atteint 5,1 % en 2007, à comparer à 5,6 % en 2006.



Hors Italie, le résultat opérationnel courant a augmenté de 3,1 % en 2007 par rapport à 2006 (+ 3,9 % à taux de change comparables) et le taux de rentabilité s'est maintenu à 6,0 % sur l'exercice. Le taux de marge brute s'est apprécié de 0,3 point, avec une amélioration dans tous les pays et plus particulièrement en Espagne et au Portugal ; hormis le Blanc, tous les groupes de produits affichent des progressions. Le poids des dépenses de communication a augmenté sur l'exercice, en particulier en France (première campagne TV) ; les frais logistiques ont également progressé plus vite que le chiffre d'affaires, notamment en France avec l'augmentation de la part du sourcing lointain et le coût de démarrage de nouveaux entrepôts.

En Italie, le résultat opérationnel courant a baissé de 22,0 millions d'euros en 2007 pour s'établir en pertes de 5,1 millions d'euros. Le

taux de marge brute s'est accru de 0,8 point en 2007 mais l'ajustement des charges opérationnelles n'a pas pu compenser la dégradation de l'activité. De plus, les dépenses de communication ont significativement progressé pour dynamiser le trafic et les coûts encourus du fait des changements d'enseigne ont pesé sur le résultat de l'exercice 2007.

En 2007, la hausse de 7,7 % des investissements opérationnels bruts de Conforama résulte, pour l'essentiel, des dépenses engagées au titre des programmes d'ouverture et de remodelage de magasins (90 % des investissements totaux). Grâce à une gestion plus efficace des besoins en fonds de roulement tout au long de l'exercice 2007, Conforama a réussi à améliorer son cash-flow libre opérationnel par rapport à 2006.

CFAO

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	2 534,7	2 219,4	+ 14,2 %
Résultat opérationnel courant	232,3	182,4	+ 27,4 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	9,2 %	8,2 %	+ 1,0 pt
EBITDA	262,9	208,9	+ 25,8 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	10,4 %	9,4 %	+ 1,0 pt
Investissements opérationnels bruts	71,3	69,9	+ 2,0 %
Effectifs moyens	9 973	10 135	(1,6 %)

2007 a été une année de croissance remarquable pour CFAO, avec un chiffre d'affaires de 2 534,7 millions d'euros, en progression de 14,2 % en réel et de 20,2 % à périmètre et taux de change comparables.

Sur l'exercice, l'activité de CFAO a bénéficié d'un environnement économique porteur en Afrique, du renforcement de ses positions concurrentielles et du succès de ses développements récents.

En 2007, la conjoncture est restée très bien orientée en Afrique, avec une évolution favorable et durable des principaux facteurs structurels de croissance, en particulier en Afrique subsaharienne où les marchés ont été très porteurs. La situation économique des DOM-TOM est moins favorable mais semble manifester quelques signes de reprise en fin d'année.

L'expansion a également été stimulée en 2007 par des implantations dans de nouveaux pays (Mauritanie, Zimbabwe, Angola et Vietnam par exemple), par la distribution de marques supplémentaires (segments premium en automobile et nouveaux laboratoires en pharmacie) et par le lancement d'activités complémentaires (location longue durée en automobile et promotion ou activité de dépositaire en pharmacie par exemple).

L'activité Automobile a progressé de 28,9 % sur l'exercice 2007, avec notamment d'excellentes performances en Afrique Méditerranéenne (+ 74,0 %), une très bonne activité en Afrique Subsaharienne Anglophone (+ 28,2 %) et Francophone (+ 20,3 %) et une croissance solide dans les DOM-TOM (+ 8,8 %).

En 2007, l'activité Pharmacie a affiché une croissance de 6,1 % de son chiffre d'affaires. L'activité a été soutenue en Afrique Subsaharienne

(+ 5,7 %) et le démarrage de l'Afrique Méditerranéenne est très prometteur ; la tendance s'améliore en fin d'année dans les DOM-TOM.

En 2007, la croissance des activités de Production et distribution de biens de consommation courante a atteint 21,1 % et la division Technologie a vu son chiffre d'affaires augmenter de 3,0 % par rapport à 2006.

La progression du résultat opérationnel courant de CFAO est régulière et solide. En 2007, la performance a été particulièrement remarquable puisque le résultat opérationnel courant a atteint 232,3 millions d'euros, soit une croissance de 27,4 % par rapport à 2006, et une amélioration de 1,0 point du taux de rentabilité, à 9,2 %.

Cette amélioration est essentiellement due à l'augmentation de 16,6 % de la marge brute dont le taux s'accroît pour chacune des quatre activités, en partie grâce aux effets de change favorables. Des gains de productivité ont une nouvelle fois été réalisés sur la période et la progression des charges opérationnelles a été très bien contenue.

Ainsi, en 2007, les quatre activités opérationnelles de CFAO améliorent leur résultat opérationnel courant, avec une mention spéciale pour l'Automobile. De même, toutes les zones géographiques affichent des rentabilités en progression.

Après un exercice 2006 où les programmes d'investissements avaient été particulièrement soutenus, l'accroissement des investissements opérationnels bruts a été limité à + 2,0 % en 2007.



Puma

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	1 704,7		n/a
Résultat opérationnel courant	236,0		n/a
en % du chiffre d'affaires	13,8 %		n/a
EBITDA	272,5		n/a
en % du chiffre d'affaires	16,0 %		n/a
Investissements opérationnels bruts	88,6		n/a
Effectifs moyens	6 254		n/a

Malgré un nombre restreint d'événements sportifs majeurs, 2007 aura enregistré une croissance satisfaisante du secteur des articles de sport. En particulier, le segment du sportlifestyle a continué de bénéficier de la convergence entre forme et bien-être. Dans ce cadre, grâce à une véritable légitimité sur le segment du sport et à une image de marque unique sur le positionnement mode, Puma a pu exploiter le large potentiel de ce marché du sportlifestyle à travers une offre produits ciblée et originale.

En 2007, Puma a également poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie visant à élargir ses catégories et gammes de produits, à développer ses divers canaux de distribution (ventes indirectes aux distributeurs tiers et magasins gérés en propre) et à compléter son implantation mondiale.

En 2007, la contribution de Puma au chiffre d'affaires consolidé du groupe PPR s'est limitée aux ventes des neuf derniers mois de l'année, soit 1 704,7 millions d'euros. Celles-ci ont progressé de 3,6 % à taux de change comparables par rapport à la même période de l'exercice précédent.

En pro forma sur douze mois en 2007, le chiffre d'affaires avant éliminations de Puma s'est établi à 2 373,5 millions d'euros, en progression de 4,7 % à taux de change comparables. Par produit, la Chaussure (58,5 % des ventes totales en 2007) a affiché une croissance de 2,1 %, le Textile (34,8 % du chiffre d'affaires) a progressé de 8,6 % et les Accessoires (6,7 % de l'activité) de 7,8 %.

À taux de change comparables, la zone EMEA* (52,0 % du chiffre d'affaires consolidé de Puma en 2007 pro forma) a vu ses ventes augmenter de 7,8 % notamment en raison de la bonne performance sur le textile. Le chiffre d'affaires en Asie-Pacifique (20,9 % des ventes) s'est accru de 10,1 %, avec une excellente performance en Chaussure. Le continent américain (27,0 % du total) a subi un recul de 4,3 % de son activité, malgré une croissance de la catégorie Accessoires ; en particulier aux États-Unis, la fréquentation dans les centres commerciaux a connu un certain fléchissement et les relations commerciales avec certains grands comptes ont été rationalisées.

Puma a ouvert en net 25 nouveaux magasins en propre en 2007 et son réseau de « concept stores » compte désormais 116 unités. Les ventes des magasins exploités en propre ont progressé de 23,5 % en comparable sur douze mois en 2007 et ont représenté 17,1 % du chiffre d'affaires total.

En 2007, Puma a contribué au résultat opérationnel courant du groupe PPR pour les neuf derniers mois de son exercice, soit 236,0 millions d'euros. Sur cette période, le taux de rentabilité opérationnelle s'est élevé à 13,8 %.

En pro forma sur douze mois en 2007, le résultat opérationnel courant de Puma s'est établi à 370,7 millions d'euros, en progression de 0,8 % par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rentabilité opérationnelle s'est amélioré de 0,1 point à 15,7 %.

Sur douze mois, le taux de marge brute s'est apprécié de 1,7 point, notamment sous l'effet de la montée en puissance des ventes dans les magasins exploités en propre et du fait d'une évolution favorable des parités monétaires.

Afin de promouvoir l'image de la marque et pour alimenter son dynamisme commercial, les dépenses de communication et publicité ont été soutenues en 2007. En pro forma, les coûts de distribution ont significativement augmenté : les charges afférentes aux magasins exploités en propre ont significativement progressé et celles encourues du fait des ventes indirectes aux distributeurs tiers se sont notablement accrues. Les dotations aux amortissements ont augmenté de 20,1 % sur la période, du fait, essentiellement, de l'expansion du réseau de magasins en propre.

Ces programmes d'expansion ont occasionné une croissance des investissements opérationnels bruts de 42,2 % en pro forma 2007, à 103,4 millions d'euros. Par ailleurs, la maîtrise des besoins en fonds de roulement a été particulièrement efficace en 2007 de sorte que Puma a affiché une progression sensible de son cash-flow libre opérationnel par rapport à l'exercice précédent.

* Europe Moyen-Orient Afrique



Pôle Luxe

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 867,0	3 564,4	+ 8,5 %
Résultat opérationnel courant	730,9	565,2	+ 29,3 %
en % du chiffre d'affaires	18,9 %	15,9 %	+ 3,0 pts
EBITDA	878,7	696,9	+ 26,1 %
en % du chiffre d'affaires	22,7 %	19,6 %	+ 3,1 pts
Investissements opérationnels bruts	213,1	157,1	+ 35,6 %
Effectifs moyens	13 018	12 194	+ 6,8 %

En 2007, le chiffre d'affaires hors groupe du pôle Luxe a atteint 3 867,0 millions d'euros, soit une augmentation de 8,5 %.

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 l'exercice 2007. 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 en 2006 et hors effet des variations de taux de change.

En données comparables, la progression est de 14,9 %. Ce maintien d'une forte dynamique de croissance résulte de la contribution de chacune des marques du portefeuille de Gucci Group et souligne la pertinence du modèle multimarques de PPR.

Toutes les marques font preuve d'une grande vitalité et ont bénéficié, en 2007, de la bonne dynamique du marché mondial du Luxe. Au Japon, l'environnement est moins favorable et les tendances de consommation de produits de Luxe sont moins porteuses. L'activité a été insensible aux soubresauts de l'économie mondiale en 2007 et la croissance a été bien équilibrée au cours de l'année (+ 14,8 % de progression au premier semestre et + 15,0 % au second semestre).

En 2007, l'évolution des taux de change a eu un effet défavorable marqué sur le niveau d'activité, à hauteur de 161,7 millions d'euros (dont 74,7 millions d'euros liés à la dépréciation du dollar américain contre l'euro et 52,7 millions d'euros liés à la dépréciation du yen). En particulier, l'affaiblissement du yen a affecté d'une part les ventes au Japon et, d'autre part, le nombre et le pouvoir d'achat des touristes japonais. Ceux-ci ont été en partie remplacés par de nouvelles clientèles touristiques en provenance de Chine, d'Europe de l'Est et du Moyen-Orient.

Les activités « Mode et Maroquinerie » du pôle Luxe ont progressé de 18,4 % en 2007. Cette excellente performance est le fruit d'un niveau soutenu d'innovations et de créativité ainsi que d'initiatives marketing visant à conforter l'image de Luxe des marques et des produits et à séduire de nouvelles clientèles.

En 2007, les ventes de Gucci Group ont progressé de 14,0 % en Europe. En Amérique du Nord, qui représente 19,1 % du chiffre d'affaires total, la croissance a atteint 14,7 % avec une accélération sur le dernier trimestre. L'Asie-Pacifique (hors Japon) pèse désormais 18,2 % du total des ventes et a continué d'afficher un rythme de croissance très soutenu (+ 25,6%), tiré notamment par une hausse de 124,2 % en Chine. Enfin, le Japon (14,3 % du chiffre d'affaires total) a affiché une progression de 6,5 % de ses ventes sur la période.

En 2007, le pôle Luxe a affiché un excellent résultat opérationnel courant de 730,9 millions d'euros soit un taux de progression remarquable de 29,3 % en réel et de 39,9 % à taux de change comparables. Le taux de rentabilité opérationnelle a été porté à 18,9 % en 2007, une amélioration significative de 3,0 points par rapport à l'exercice précédent.

Toutes les marques ont réussi à maintenir un bon niveau de marge brute, malgré les tensions induites par les variations des parités monétaires, grâce d'une part à une politique de prix de vente efficace et, d'autre part, à des gains en amont sur les achats, la fabrication et la chaîne d'approvisionnements.

Le développement du réseau de magasins en propre a été poursuivi en 2007 avec l'ouverture de 40 unités nettes supplémentaires, portant ainsi le total à 494 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 35,6 % en 2007.

Le cash-flow libre opérationnel du pôle Luxe a augmenté de 23,1 % sur l'exercice 2007.



Gucci

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	2 175,4	2 100,5	+ 3,6 %
Résultat opérationnel courant	646,9	611,8	+ 5,7 %
en % du chiffre d'affaires	29,7 %	29,1 %	+ 0,6 pt
EBITDA	722,2	676,8	+ 6,7 %
en % du chiffre d'affaires	33,2 %	32,2 %	+ 1,0 pt
Investissements opérationnels bruts	142,9	93,1	+ 53,5 %
Effectifs moyens	6 046	5 585	+ 8,3 %

Marque phare du pôle Luxe, Gucci a poursuivi en 2007 son développement soutenu et équilibré, avec un chiffre d'affaires de 2 175,4 millions d'euros, en progression de 11,0 % en données comparables. Gucci a maintenu une bonne dynamique tout au long de l'année, avec une accélération notable au quatrième trimestre.

En fin d'année 2007, l'activité Timepieces⁽¹⁾ a enregistré les premiers effets positifs du travail de repositionnement de l'offre et de consolidation du réseau de distribution entamé en 2006. Ce programme vise à faire monter en gamme les collections de montres dans un souci de performance et de cohérence et s'est traduit par le lancement de nouvelles lignes (*Signoria*, *Pantheon* et *Tornabuoni* par exemple) dont le positionnement et le prix de vente sont plus élevés.

Toutes les catégories de produits ont confirmé 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 a affiché de très bonnes performances, en particulier en fin d'année, avec une forte progression des lignes de Sacs à main et malgré un certain ralentissement de la croissance des lignes de Bagage. La Chaussure a poursuivi son développement et le Prêt-à-porter a confirmé la bonne dynamique de ses collections, tant pour la Femme que pour l'Homme. Les lignes Croisière 2008, arrivées en magasins au cours du quatrième trimestre, connaissent un démarrage très encourageant.

Par ailleurs, les activités sous licences ont enregistré une performance satisfaisante en particulier pour les lunettes, soulignant ainsi le succès de la relation historique entre Gucci et Safilo.

Désormais, Gucci privilégie son développement sur les marchés émergents, en essor rapide. En 2007, les ventes dans ces régions ont progressé de 24,3 % et ont représenté 26,0 % du chiffre d'affaires total de la marque. Hong Kong et la Chine pèsent à eux deux 10,7 % des ventes totales et ont enregistré une croissance de 48,8 % sur l'exercice. La Corée a confirmé ses tendances favorables avec une accélération notable en fin d'année.

Les performances de Gucci sur les marchés plus matures ont été très satisfaisantes ; ces régions pèsent 71,4 % du chiffre d'affaires de la marque en 2007, contre 73,9 % en 2006. L'Europe de l'Ouest a

maintenu une bonne dynamique avec une croissance de 7,4 % de son activité. Les États-Unis (20,1 % des ventes) ont affiché une progression de 13,7 % en accélération au quatrième trimestre, et ce malgré le recul de l'activité à Hawaï, pénalisée par le déclin du tourisme. Le poids relatif du Japon dans le chiffre d'affaires total de la marque s'amenuise : il ne représente plus que 16,0 % des ventes de Gucci en 2007 (18,0 % en 2006).

Le résultat opérationnel courant de Gucci a atteint 646,9 millions d'euros en 2007, en croissance de 5,7 % en réel, et de 11,5 % à taux de change comparables, par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rentabilité s'est établi à 29,7 %, une hausse notable de 0,6 point par rapport à 2006.

En 2007, dans un contexte monétaire défavorable, le taux de marge brute de Gucci a affiché une évolution positive (+ 0,8 point) grâce notamment au recul des démarques et aux effets bénéfiques de la stratégie de montée en gamme de la marque, qui a notamment induit des hausses de prix ciblées.

En 2007, Gucci a accentué ses efforts de maîtrise des coûts en réalisant des économies substantielles en de nombreux domaines. Ainsi, les charges opérationnelles ont augmenté de 9,1 % à taux de change comparables alors que la marge brute s'est accrue de 10,1 %. Cependant, afin de promouvoir l'image de la marque, préserver son exclusivité et lui assurer une forte visibilité, les dépenses de communication et publicité ont encore progressé plus vite que le chiffre d'affaires.

En 2007, les investissements opérationnels bruts de Gucci sont en hausse sensible de 53,5 % du fait :

- ♦ des 14 ouvertures nettes de magasins réalisées dans l'exercice (dont 6 en Chine), portant le réseau exploité en propre de 219 à 233 unités à fin 2007 ;
- ♦ du démarrage des travaux de relocalisation et d'agrandissement du magasin « flagship » de New York dont l'ouverture a eu lieu en février 2008 ;
- ♦ d'un programme de 15 remodelages de magasins (avec ou sans extension).

(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.



Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	366,1	266,9	+ 37,2 %
Résultat opérationnel courant	92,2	54,6	+ 68,9 %
en % du chiffre d'affaires	25,2 %	20,5 %	+ 4,7 pts
EBITDA	102,0	65,8	+ 55,0 %
en % du chiffre d'affaires	27,9 %	24,7 %	+ 3,2 pts
Investissements opérationnels bruts	16,8	13,6	+ 23,5 %
Effectifs moyens	1 095	918	+ 19,3 %

En 2007, Bottega Veneta a poursuivi son exceptionnelle ascension : le chiffre d'affaires a atteint 366,1 millions d'euros, soit une hausse de 48,7 % 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. Elle a été alimentée, notamment, par une forte dynamique d'innovation et d'enrichissement des lignes permanentes ainsi que par l'amélioration des conditions de livraison.

Le succès des collections s'est traduit dans toutes les catégories de produits. La Maroquinerie, qui pèse 82,3 % du chiffre d'affaires de la marque en 2007, a affiché une croissance de 47,0 %, grâce en particulier à la bonne réception des nouvelles lignes de sacs. Les autres catégories ont également réalisé de très fortes progressions avec, notamment, une forte hausse des ventes de Prêt-à-porter et de Chaussures Femme.

En 2007, Bottega Veneta a continué d'afficher une croissance élevée sur l'ensemble de ses marchés. Ainsi, l'Europe a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires de 56,2 % en comparable, le Japon de 51,2 %,

l'Amérique du Nord de 35,4 % et l'Asie-Pacifique (hors Japon) de 44,0 %.

Avec un résultat opérationnel courant de 92,2 millions d'euros en 2007, en progression de 68,9 %, et un taux de rentabilité de 25,2 %, Bottega Veneta a une fois encore significativement amélioré sa performance opérationnelle par rapport à l'exercice précédent.

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 0,2 point en 2007, en particulier du fait du succès des collections permanentes de la marque.

En 2007, Bottega Veneta a continué de bénéficier d'un fort effet de levier opérationnel, avec des charges opérationnelles en croissance de 32,4 % à taux de change constants pour une marge brute en hausse de 47,1 %. Près de la moitié de la croissance des charges opérationnelles est due à la hausse des coûts du réseau de magasins, en expansion sensible de 14 unités en net. Par rapport à l'exercice précédent, les dépenses de communication et publicité ont progressé significativement de 29,7 % en 2007.

Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	221,3	193,6	+ 14,3 %
Résultat opérationnel courant	(31,9)	(49,4)	+ 35,4 %
en % du chiffre d'affaires	-14,4 %	-25,5 %	+ 11,1 pts
EBITDA	(19,4)	(35,7)	+ 45,7 %
en % du chiffre d'affaires	-8,8 %	-18,4 %	+ 9,6 pts
Investissements opérationnels bruts	4,6	4,9	(6,1 %)
Effectifs moyens	954	922	+ 3,5 %

Le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent a continué de très bien progresser en 2007 pour atteindre 221,3 millions d'euros, soit une hausse de 22,0 % en données comparables.

L'exercice 2007 a enregistré une forte croissance des ventes indirectes aux distributeurs tiers, signe du succès des collections et de la confiance dont bénéficie la marque auprès des acheteurs professionnels. Le développement des ventes au détail dans les magasins en propre a

été également soutenu en 2007, avec une accélération significative au mois de décembre.

En 2007, les facturations de Royalties (3,2 % du chiffre d'affaires de la marque) ont baissé de 24,8 % du fait de l'expiration d'un accord de licence insuffisamment sélectif. Ce mouvement stratégique a permis à la maison Yves Saint Laurent de regagner le plein contrôle de son image ; hors Royalties, son chiffre d'affaires a augmenté de 24,6 % en 2007.



Par catégorie de produits, la croissance d'Yves Saint Laurent a été bien équilibrée en 2007. La Maroquinerie a poursuivi une très bonne dynamique grâce au succès permanent des « Best Sellers » classiques *Muse* et *Downtown* et au démarrage très prometteur des nouvelles lignes *Tribute*, *Uptown* et *Overseas*. Le Prêt-à-porter a affiché un taux de croissance remarquable, soutenu notamment par le lancement de la nouvelle gamme *Édition 24*. Les Chaussures ont également réalisé une excellente progression, en particulier pour les lignes féminines.

L'activité d'Yves Saint Laurent a été très dynamique en Europe, en croissance de 29,9 % en 2007, en Amérique du Nord, qui progresse de 24,8 % et en Asie-Pacifique (hors Japon), en hausse de 30,4 %.

Suscitant les faveurs des célébrités ainsi qu'un intérêt toujours croissant de la part de la presse, Yves Saint Laurent confirme son statut de marque emblématique et de prescripteur de tendances.

En 2007, les pertes de la maison Yves Saint Laurent ont une nouvelle fois été considérablement résorbées ; sur trois ans, elles ont été réduites de 51,5 %.

Hors Royalties, le taux de marge brute d'Yves Saint Laurent a continué de progresser en 2007, de 0,5 point. En valeur, la marge brute a augmenté de 20,6 % à taux de change comparables alors que la hausse des charges opérationnelles a été limitée à 5,8 %. Notamment, les coûts du réseau de magasins ont baissé sur l'exercice sous l'effet du programme de redimensionnement de certaines unités et de la fermeture des magasins de Florence et de Maranouchi (Tokyo). Afin d'alimenter le dynamisme et la notoriété de la marque, les dépenses de communication ont sensiblement progressé en 2007.

YSL Beauté

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	649,2	624,3	+ 4,0 %
Résultat opérationnel courant	64,7	32,2	+ 100,9 %
en % du chiffre d'affaires	10,0 %	5,2 %	+ 4,8 pts
EBITDA	92,6	51,5	+ 79,8 %
en % du chiffre d'affaires	14,3 %	8,2 %	+ 6,1 pts
Investissements opérationnels bruts	20,3	22,0	(7,7 %)
Effectifs moyens	3 161	3 138	+ 0,7 %

Avec un chiffre d'affaires de 649,2 millions d'euros, YSL Beauté a enregistré en 2007 une nette accélération de la croissance de ses ventes à + 6,5 % en données comparables. Retraité de l'arrêt des licences Fendi et Van Cleef & Arpels, le taux de progression s'établit à + 11,0 %.

La progression de l'année est due en priorité au succès de la marque Yves Saint Laurent dont le chiffre d'affaires a augmenté de 12,5 % à 498,7 millions d'euros.

Les ventes de Parfums ont représenté 64,0 % du chiffre d'affaires total d'YSL Beauté en 2007 ; elles ont progressé de 11,3 % (hors licences arrêtées ou cédées) par rapport à 2006, grâce en particulier au succès des lancements récents (*Elle*, *L'Homme Yves Saint Laurent*, *Stella In Two*, *Miss Boucheron*). L'activité Maquillage (29,8 % du total) a affiché une croissance de 11,8 % en 2007, et les ventes de produits de Soins ont été quasi stables sur la période.

En 2007, l'activité d'YSL Beauté est ressortie en hausse de 8,2 % en Europe. Le rythme de croissance en Asie-Pacifique (hors Japon) s'est accéléré à + 16,3 % et les ventes en Amérique du Nord, stables en 2007, ont renoué avec la croissance au quatrième trimestre.

YSL Beauté a enregistré en 2007 un résultat opérationnel courant de 64,7 millions d'euros, soit une amélioration considérable de 100,9 % par rapport à l'exercice précédent (130,4 % à taux de change comparables). Le taux de rentabilité s'est établi à 10,0 % en 2007, à comparer à 5,2 % en 2006.

Cette progression très significative résulte :

- d'une croissance très soutenue du chiffre d'affaires ;
- d'une forte appréciation (+ 2,1 points) du taux de marge brute, due notamment à une politique de prix de vente adaptée, à une meilleure productivité industrielle et aux effets des mesures de restructuration mise en œuvre en 2006 ;
- d'une hausse mesurée des charges opérationnelles, du fait des économies générées par les plans de réorganisation et d'économies mis en œuvre en 2006, partiellement réinvesties en dépenses de communication dont la hausse a été significative en 2007.



Autres marques

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires hors Groupe	455,0	379,1	+ 20,0 %
Résultat opérationnel courant	33,1	10,3	+ 221,4 %
en % du chiffre d'affaires	7,3 %	2,7 %	+ 4,6 pts
EBITDA	48,7	26,4	+ 84,5 %
en % du chiffre d'affaires	10,7 %	7,0 %	+ 3,7 pts
Investissements opérationnels bruts	28,5	23,5	+ 21,3 %
Effectifs moyens	1 629	1 462	+ 11,4 %

Avec un chiffre d'affaires hors Groupe de 455,0 millions d'euros, soit une progression de 23,5 % en données comparables, les autres marques du pôle Luxe ont maintenu, en 2007, un rythme de croissance élevé. Leur résultat opérationnel courant s'est très significativement amélioré (multiplication par plus de trois), avec une mention spéciale pour Boucheron, Alexander McQueen et Stella McCartney.

Balenciaga signe à nouveau une excellente année 2007 avec une croissance solide dans tous les secteurs, alimentée par le grand succès de ses collections, en particulier pour les lignes de Prêt-à-porter Femme. Balenciaga a affiché un niveau de rentabilité prometteur en 2007.

Boucheron a enregistré en 2007 une progression remarquable de ses ventes pour toutes ses catégories de produits et sur tous ses marchés grâce, notamment, à une série de nouveaux produits en Haute joaillerie, Joaillerie et Horlogerie. En 2007, le résultat opérationnel courant de Boucheron a très significativement augmenté.

Sergio Rossi a affiché une hausse notable de ses ventes directes et indirectes en 2007, particulièrement en Asie-Pacifique. La Maroquinerie, catégorie encore émergente, constitue un axe de développement prometteur. Sergio Rossi est parvenu à réduire très significativement ses pertes en 2007.

Une nouvelle fois, **Alexander McQueen** a signé une très bonne performance en 2007, en particulier pour le Prêt-à-porter et la Maroquinerie, dynamisée par le succès du sac *Elvie*. En 2007, Alexander McQueen affiche un résultat opérationnel courant positif pour la première fois de son histoire.

Stella McCartney a poursuivi en 2007 sa très bonne dynamique de progression, avec une forte hausse de ses ventes, bien équilibrée entre toutes les catégories de produits. Après avoir presque atteint son point d'équilibre en 2006, Stella McCartney a réalisé son premier profit opérationnel courant en 2007.

Frais centraux de Gucci Group

En 2007, les frais centraux de Gucci Group ont diminué de 20,2 millions d'euros pour atteindre 74,1 millions d'euros.

Cette baisse s'explique par la réduction très significative de la charge de réévaluation des SARs, consécutive au rachat anticipé d'une grande partie de celles-ci en décembre 2006. Par ailleurs, une charge à payer au titre du Plan de rémunération incitative à long terme a été enregistrée en 2007 pour la deuxième annuité du Plan 2006 et la première du Plan 2007. Les autres frais ont été quasi stables par rapport à l'exercice précédent.

COMMENTAIRES SUR LA STRUCTURE FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2007, le bilan consolidé du groupe PPR est marqué par la prise de contrôle et la première consolidation, par intégration globale, de Puma :

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Goodwill et immobilisations incorporelles nettes	16 788,8	12 212,0	+ 4 576,8
Autres actifs nets non courants	292,6	876,2	(583,6)
Actifs nets courants	155,3	(241,9)	+ 397,2
Provisions	(508,3)	(514,1)	+ 5,8
Capitaux engagés	16 728,4	12 332,2	+ 4 396,2
Actifs nets destinés à être cédés	54,4	253,5	(199,1)
Capitaux propres	10 661,5	9 124,5	+ 1 537,0
Endettement financier net	6 121,3	3 461,2	+ 2 660,1



Capitaux engagés

Au 31 décembre 2007, les capitaux engagés se sont accrus de 35,6 % par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

Hors intégration de Puma, les capitaux engagés du périmètre historique de PPR s'élèvent à 12 375,2 millions d'euros au 31 décembre 2007 et sont quasi-stables par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

Goodwill et immobilisations incorporelles nettes

Au 31 décembre 2007, le poste goodwill & immobilisations incorporelles nettes représente 59,5 % du total du bilan (54,5 % au 31 décembre 2006).

La variation de ce poste par rapport au 31 décembre 2006 résulte pour l'essentiel :

- ♦ de l'augmentation des goodwill pour 1 044,3 millions d'euros, due en particulier à l'acquisition de Puma à hauteur de 1 214,7 millions d'euros, sous déduction de la sortie des soldes afférents aux activités abandonnées, de la dépréciation du goodwill de Conforama Italie et des effets des variations de taux de change ;
- ♦ de l'accroissement, pour 3 532,5 millions d'euros, des autres immobilisations incorporelles nettes, principalement sous l'effet de la prise en compte de la marque Puma pour une valeur de 3 500 millions d'euros.

Autres actifs nets non courants

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Immobilisations corporelles nettes	2 174,3	1 900,6	+ 273,7
Impôts différés nets	(2 177,3)	(1 247,0)	(930,3)
Participations dans les entreprises associées	19,7	19,3	+ 0,4
Actifs financiers nets non courants	245,5	216,0	+ 29,5
Actifs non courants divers	30,4	(12,7)	+ 43,1
Autres actifs nets non courants	292,6	876,2	(583,6)

Par rapport au 31 décembre 2006, la variation des autres actifs nets non courants est due principalement à l'augmentation significative des impôts différés nets, imputable à la première consolidation de Puma et, en particulier, à l'effet d'impôt lié à la reconnaissance de la marque Puma.

Au 31 décembre 2007, l'accroissement du poste immobilisations corporelles est dû principalement à l'intégration de la valeur nette des immobilisations corporelles de Puma, soit 176,8 millions d'euros en date d'intégration. Les variations de taux de change ont eu un effet à la baisse de ce poste en 2007.

Au 31 décembre 2007, les immobilisations corporelles sont constituées par des terrains et des constructions à hauteur de 888,2 millions d'euros (808,9 millions d'euros un an auparavant). D'une façon générale, PPR

préfère être locataire des surfaces occupées à des fins commerciales. Conforama est néanmoins propriétaire de 86 de ses magasins français, de 7 de ses magasins espagnols, de 3 de ses magasins portugais et d'un magasin en Suisse. Redcats possède les murs d'environ 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 et Puma sont locataires de la quasi-totalité des surfaces qu'ils occupent. 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, Gucci Group est propriétaire des murs de 14 magasins, pour un parc qui en compte 494 au total.

La variation des autres actifs non courants est due pour l'essentiel à la première consolidation de Puma.

Actifs nets courants

Au 31 décembre 2007, les actifs nets courants s'élevaient à 155,3 millions d'euros, à comparer à - 241,9 millions d'euros au 31 décembre 2006. Par entité, ils se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Fnac	(314,7)	(308,3)	(2,1) %
Redcats	(14,4)	46,0	(131,3) %
Conforama	(348,2)	(357,5)	+ 2,6 %
CFAO	267,1	256,6	+ 4,1 %
Puma	384,7		
Luxe	227,5	187,9	+ 21,1 %
Holdings et autres	(46,7)	(66,6)	+ 29,9 %
PPR - Activités poursuivies	155,3	(241,9)	+ 164,2 %



Les stocks s'élevaient à 3 234,1 millions d'euros au 31 décembre 2007 et les créances clients à 1 503,8 millions d'euros (2 744,2 et 1 116,4 millions d'euros respectivement un an auparavant). Ces variations s'expliquent majoritairement par l'effet de la consolidation de Puma.

En 2007, une gestion efficace des besoins en fonds de roulement a permis de générer un flux positif de trésorerie (hors impôts) de 229,3 millions d'euros (y compris la variation des concours à la clientèle pour -0,6 million d'euros).

Provisions

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	267,2	260,7	+ 6,5
Autres provisions pour risques et charges	241,1	253,4	(12,3)
Provisions	508,3	514,1	(5,8)

Depuis le 31 décembre 2006, les provisions pour retraites et autres avantages similaires ont augmenté principalement sous l'effet de l'entrée de Puma dans le périmètre de consolidation. Au 31 décembre 2007, ces provisions sont des passifs non courants à hauteur de 250,0 millions d'euros.

En 2007, malgré l'intégration de Puma, les autres provisions pour risques et charges ont légèrement diminué par rapport à la clôture de l'exercice 2006. Elles font face, pour l'essentiel, à des risques de garanties de passif ou de litiges et contentieux, notamment avec les administrations fiscales. Au 31 décembre 2007, la part non courante de ces provisions s'élève à 145,6 millions d'euros (140,9 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent).

Actifs nets destinés à être cédés

Au 31 décembre 2007, ce poste s'établit à 54,4 millions d'euros et résulte de l'application de la norme IFRS 5 aux activités arrêtées, cédées ou en cours de cession en 2007.

Au 31 décembre 2006, ce poste concernait France Printemps.

Capitaux propres

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Capitaux propres - Part revenant au Groupe	9 218,2	8 971,1	+ 247,1
Capitaux propres - Part revenant aux minoritaires	1 443,3	153,4	+ 1 289,9
Capitaux propres	10 661,5	9 124,5	+ 1 537,0

Depuis le 31 décembre 2007, les capitaux propres consolidés ont sensiblement augmenté sous l'effet de l'accroissement de la part revenant aux minoritaires due, pour l'essentiel à l'entrée de Puma dans le périmètre de consolidation du Groupe.

En 2007, la part des capitaux propres revenant au Groupe a augmenté sous l'effet, principalement :

- du résultat net part du Groupe de l'exercice (+ 922,3 millions d'euros) ;
- des dividendes distribués par PPR (- 385,2 millions d'euros) ;
- de l'effet des mouvements sur le capital social de PPR et des annulations d'actions d'autocontrôle (- 140,5 millions d'euros) ;
- des écarts de conversion (- 138,2 millions d'euros).

En 2007, pour un solde net de - 48,0 millions d'euros, PPR a procédé à diverses augmentations de capital à hauteur de 200 242 titres et a

également acquis 505 577 actions qui ont été annulées. À l'issue de ces opérations, le capital social de PPR au 31 décembre 2007 est de 128 081 939 actions d'une valeur nominale de 4 euros.

Par ailleurs, PPR a procédé à des cessions et à des acquisitions de 586 500 titres au cours de l'exercice 2007, dans le cadre de son contrat de liquidité, pour un impact total net de - 69,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2007, PPR détenait 586 500 titres autodétenus dans le cadre du contrat de liquidité (aucun titre autodétenu au 31 décembre 2006).

Au 31 décembre 2007, la part des capitaux propres revenant aux minoritaires concernait principalement Puma pour 1 277,2 millions d'euros, des filiales de CFAO pour 124,4 millions d'euros et des filiales de Gucci Group NV pour 39,8 millions d'euros.



Endettement financier net

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	7 855,1	5 043,4	+ 2 811,7
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(20,6)	(26,6)	+ 6,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 713,2)	(1 555,6)	(157,6)
Endettement financier net	6 121,3	3 461,2	+ 2 660,1

L'endettement financier net du Groupe s'élevait à 6 121,3 millions d'euros au 31 décembre 2007 ; il s'est accru de 2 660,1 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent, soit une progression de 76,9 %. En particulier, les dettes financières brutes ont augmenté de 2 811,7 millions d'euros sur l'exercice sous l'effet du financement de l'acquisition de 63,55 % de Puma.

En 2007, l'évolution des ratios de crédit de PPR a été marquée par l'effet de l'acquisition de Puma :

- le « gearing » (ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres) s'élevait à 57,4 % au 31 décembre 2007, à comparer à 37,9 % au 31 décembre 2006, à 56,4 % au 31 décembre 2005 et à 68,0 % au 1^{er} janvier 2005 ;
- le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA) s'établissait à 2,73 en pro forma sur l'exercice 2007, à comparer à 2,12 en 2006, à 3,10 en 2005 et à 3,77 en 2004.

Ainsi, le Groupe garde une structure financière très solide et l'agence de notation Standard & Poors a confirmé la notation de PPR à « 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 2007 (répartition identique à celle qui prévalait au 31 décembre 2006). Il n'y a pas de financement bancaire ou obligataire significatif arrivant à échéance au cours de l'exercice 2008.

En 2007, PPR a poursuivi sa politique de fixation ou de plafonnement des taux d'intérêt. Ainsi, la part de la dette à taux fixe dans la dette brute totale s'établissait à 48,0 % au 31 décembre 2007 (à comparer à 42,5 % au 31 décembre 2006).

Au 31 décembre 2007, la dette brute du Groupe était majoritairement constituée par des financements en euros ; la part libellée en dollars américains s'élevait à 3,7 % de la dette brute totale et la part libellée en yen japonais à 4,7 %.

Outre un volant de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 713,2 millions d'euros au 31 décembre 2007 (1 555,6 millions d'euros au 31 décembre 2006), incluant exclusivement des équivalents de trésorerie et OPCVM monétaires sans risque de variation de valeur, le Groupe disposait de 6 724,9 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (5 030,9 millions d'euros au 31 décembre 2006). Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2007 s'élevait à 4 743,0 millions d'euros contre 4 773,1 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Au 31 décembre 2007, les dettes financières incluent 262,3 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (dont 123,1 millions d'euros d'engagements pris par Puma à la date de son intégration), à comparer à 266,0 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Variation de l'endettement financier net

La variation de l'endettement financier net au cours des exercices 2007 et 2006 peut se rationaliser comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006
Endettement financier net au 1^{er} janvier	3 461,2	4 584,4
Cash-flow libre opérationnel	(1 393,7)	(1 056,2)
Intérêts nets versés et dividendes reçus	274,3	185,9
Décaissements liés à l'acquisition de Puma	3 164,0	
Autres acquisitions et cessions de titres	(29,1)	21,8
Opérations sur le capital de PPR	(13,3)	(719,6)
Incidence des mouvements sur actions d'autocontrôle	147,9	65,5
Dividendes versés	457,3	355,6
Autres mouvements	52,7	23,8
Endettement financier net au 31 décembre	6 121,3	3 461,2



Cash-flow libre opérationnel

La génération de cash-flow libre est un des objectifs majeurs de toutes les équipes du Groupe. En 2007, le cash-flow libre opérationnel s'est sensiblement amélioré, de 32,0 %, à 1 393,7 millions d'euros :

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	2 021,4	1 552,7	+ 30,2 %
Variation des Besoins en Fonds de Roulement (hors d'impôt)	229,3	41,4	+ 453,9 %
Impôts sur le résultat payés	(309,1)	(200,4)	+ 54,2 %
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	1 941,6	1 393,7	+ 39,3 %
Investissements opérationnels nets	(547,9)	(337,5)	+ 62,3 %
Cash-flow libre opérationnel	1 393,7	1 056,2	+ 32,0 %

Le cash-flow libre opérationnel du périmètre historique, hors incidence de Puma, a augmenté de 11,5 % par rapport à 2006. En pro forma sur douze mois en 2007, le cash-flow libre opérationnel s'est élevé à 1 405,9 millions d'euros, en progression de 22,1 % par rapport à 2006 pro forma.

En 2007, la capacité d'autofinancement s'est accrue de 30,2 % par rapport à celle de l'exercice précédent. Hors incidence de Puma, la capacité d'autofinancement du périmètre historique progresse de 12,4 % ; en pro forma sur douze mois, elle s'établit à 2 169,6 millions d'euros.

Le contrôle et l'optimisation des Besoins en Fonds de Roulement ont été particulièrement efficaces en 2007 et l'accroissement des décaissements au titre de l'impôt sur le résultat est dû pour l'essentiel (82,3 millions d'euros) à l'intégration de Puma.

En conséquence, les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles ont très sensiblement progressé, de 39,3 % au cours de l'exercice 2007. Hors incidence de Puma, ils ont augmenté de 17,6 % par rapport à l'exercice précédent.

En 2007, les investissements opérationnels nets tenaient compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 46,4 millions d'euros (contre 72,5 millions d'euros en 2006).

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent donc à 594,3 millions d'euros au 31 décembre 2007. Ils progressent de 45,0 % par rapport à 2006 (+ 23,3 % pour le périmètre historique hors Puma) et se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006	Variation
Fnac	100,7	75,6	+ 33,2 %
Redcats	53,3	44,2	+ 20,6 %
Conforama	66,1	61,4	+ 7,7 %
CFAO	71,3	69,9	+ 2,0 %
Puma	88,6		
Luxe	213,1	157,1	+ 35,6 %
Holdings et autres	1,2	1,8	(33,3 %)
PPR - Activités poursuivies	594,3	410,0	+ 45,0 %

En 2007, ces investissements résultent notamment de programmes d'ouvertures de points de vente pour environ 28 % (32 % en 2006), de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 29 % (25 % en 2006) et de projets logistiques et/ou informatiques pour environ 17 % (21 % en 2006).

En pro forma sur douze mois en 2007, les investissements opérationnels bruts s'établissent à 617,4 millions d'euros.

Cash-flow libre disponible

Les décaissements au titre des frais financiers nets intégraient, en 2007, des intérêts et dividendes reçus pour 59,2 millions d'euros (38,6 millions d'euros en 2006).

En conséquence, le cash-flow disponible s'établit à 1 119,4 millions d'euros en 2007 (870,3 millions d'euros en 2006), en progression de 28,6 %.

Opérations financières

En 2007, le principal facteur de variation de l'endettement financier net relatif à des opérations financières est l'ensemble des décaissements liés à l'acquisition de Puma. Ceux-ci intègrent :

- ♦ le prix d'achat des 10 105 606 actions Puma représentant une participation de 63,55 % pour un montant de 3 358,0 millions d'euros ;



- ♦ sous déduction de l'endettement financier net de Puma en date d'acquisition constitué de sa trésorerie (402,4 millions d'euros), de sa dette brute (63,5 millions d'euros) et de ses engagements de rachat de minoritaires reclassés en autres dettes financières (123,1 millions d'euros) ;
- ♦ le prix d'achat des 125 000 actions d'auto-contrôle acquises par Puma pour un montant de 34,7 millions d'euros ;
- ♦ sous déduction des encaissements (12,9 millions d'euros) résultant des levées d'options de souscription d'actions effectuées par des salariés de Puma.

En 2007, outre Puma, d'autres acquisitions et cessions de titres ont été réalisées, essentiellement, d'une part les cessions de Kadéos et du second bloc de France Printemps et, d'autre part, l'acquisition de titres de filiales consolidées, en particulier United Retail.

En 2006, les acquisitions et cessions financières concernaient 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.

Opérations sur le capital de PPR – Dividendes versés

Au 31 décembre 2007, la ligne « Opérations sur le capital de PPR » traduit les augmentations de capital liées aux levées d'option de souscription de la part des salariés détenteurs de stock-options PPR. Au 31 décembre 2006, elle correspond à l'augmentation de capital résultant de la conversion anticipée de l'Océane émise en 2003.

La ligne « Incidence des mouvements sur titres d'autocontrôle » correspond aux décaissements liés aux acquisitions/cessions d'actions PPR dans le cadre du contrat de liquidité, aux achats de titres d'autocontrôle destinés à être annulés ou attribués aux salariés et aux primes payées pour la mise en place des couvertures de plans de stock-options.

En 2007, les dividendes versés comprenaient 72,1 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (29,9 millions d'euros en 2006), dont 41,1 millions d'euros concernent Puma et ses filiales.

DIVIDENDE

Le résultat net de PPR société mère s'élève à 742,9 millions d'euros en 2007, compte tenu notamment des plus-values de cession réalisées sur les titres Kadéos et le second lot de France Printemps. Le résultat net de l'exercice 2006 s'élevait à 840,7 millions d'euros.

Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale du 9 juin 2008 la distribution d'un dividende de 3,45 euros par action, en augmentation de 15,0 % par rapport à celui de l'exercice précédent.

PPR mène une politique de croissance régulière et solide du dividende. Ainsi, la progression de 15,0 % en 2007 du dividende par action fait suite à une croissance de 10,3 % en 2006, de 7,9 % en 2005 et de 5,0 % en 2004.

La somme qui pourrait être distribuée en 2008 atteindrait 441,9 millions d'euros, soit une augmentation de 14,7 % par rapport à l'exercice précédent. Cela induit les taux de distribution* suivants :

- ♦ 48,9 % du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants de l'exercice 2007 (à comparer à 55,2 % et 60,7 % pour 2006 et 2005 respectivement) ;
- ♦ 39,5 % du cash-flow disponible de l'exercice 2007 (à comparer à 43,5 % et 42,2 % pour 2006 et 2005 respectivement).

* Calculés, pour les exercices 2006 et 2005, à partir des agrégats comptables publiés en 2006.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Rachat par PPR d'un bloc d'actions Gucci et lancement d'une procédure de vente obligatoire

Le 22 janvier 2008, PPR a acquis, auprès d'un investisseur unique, 248 805 actions Gucci au prix unitaire de 95,4 euros. Le montant de la transaction s'est élevé à 23,7 millions d'euros. Cette opération

complète les achats effectués au cours de l'exercice 2007 à hauteur de 35 277 titres.

Sur cette base, PPR a lancé, devant la Chambre des entreprises d'Amsterdam, une procédure de vente obligatoire des actions Gucci non encore détenues par le Groupe, soit 255 606 titres représentant environ 0,2 % du capital de Gucci Group NV.



Projet d'accord stratégique entre PPR et L'Oréal portant sur YSL Beauté

Le parfum, les maquillages et les cosmétiques constituent un facteur essentiel du succès d'une marque de Luxe globale. PPR souhaitant optimiser le potentiel d'Yves Saint Laurent dans cette catégorie, un projet d'accord stratégique a été élaboré avec L'Oréal, numéro un mondial du secteur.

Ainsi, PPR a annoncé, le 23 janvier 2008, avoir reçu une offre ferme de L'Oréal portant sur YSL Beauté au terme de laquelle :

- l'exploitation des marques Yves Saint Laurent et Boucheron dans le domaine des parfums et cosmétiques serait confiée à L'Oréal sous forme de licences mondiales exclusives et de très longue durée, assorties de royalties à un taux usuel et de protocoles de co-animation créative ;
- les licences dans le domaine des parfums et cosmétiques des marques Stella McCartney, Oscar de la Renta et Ermenegildo Zegna seraient transférées à L'Oréal ;
- et, à l'issue de la consultation des instances représentatives du personnel et après approbation des autorités de la concurrence, les titres de YSL Beauté (y compris sa filiale Roger & Gallet) seraient cédés à L'Oréal pour un prix faisant ressortir une valeur d'entreprise de 1 150 millions d'euros.

Les marques Yves Saint Laurent, Boucheron et Stella McCartney restent la propriété du groupe PPR.

Sur la base de cette offre, PPR a consenti à L'Oréal une exclusivité de négociation dans la perspective de réaliser cette transaction.

Par ce projet d'accord, PPR réaffirme son ambition de soutenir le développement de ses marques de Luxe. L'Oréal va assurer et accélérer la croissance et le rayonnement, à l'échelle mondiale, de la marque Yves Saint Laurent dans le domaine des parfums, du maquillage et des cosmétiques. Une plateforme unique de développement sera également offerte aux marques Boucheron et Stella McCartney.

Mise en œuvre par PPR de son programme de rachat d'actions

Depuis le 24 janvier 2008 et au travers de mandats donnés à des entreprises d'investissement indépendantes, PPR a mis en œuvre son programme de rachat d'actions propres approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 14 mai 2007. En date du 25 février 2008, les transactions sur actions propres réalisées par PPR lui ont permis d'acquérir 1 550 000 actions qui ont vocation à être annulées.

PERSPECTIVES

Face aux défis d'un environnement économique perturbé en ce début d'exercice 2008, les forces qui ont fait la qualité des résultats de PPR en 2007 seront également à l'œuvre cette année.

Ainsi, grâce à l'équilibre géographique de ses activités, à la puissance de ses marques et de ses enseignes, à la pertinence de ses modèles

économiques et au talent de ses équipes, PPR compte réaliser, en 2008, une nouvelle année de croissance et d'amélioration de ses performances financières.

Politique d'investissement

En 2007, PPR a poursuivi sa stratégie visant à renforcer ses activités à forte croissance et à rentabilité élevée. Cette stratégie, qui donne la priorité à la croissance organique et au développement international, est fondée sur des marques mondiales et des enseignes réputées ; elle s'exprime à la fois sur les marchés du luxe et sur des marchés grand public.

Cette stratégie vise à faire prospérer chacune des entités du Groupe et à exploiter son potentiel de croissance endogène. Pour renforcer ses positions, PPR a la faculté de réaliser des acquisitions tactiques

afin de compléter ses dispositifs et ses portefeuilles de marques ou de produits.

Cette vision laisse aussi la place à des acquisitions stratégiques qui constituent un moyen efficace pour accélérer le développement du Groupe et améliorer son profil de croissance et de rentabilité.

Par ailleurs, PPR a poursuivi en 2007 le mouvement de focalisation sur les activités prioritaires qui avait été initié en 2006.

INVESTISSEMENTS FINANCIERS

2007

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers représentent un décaissement net de 3 035,4 millions d'euros pour l'exercice 2007.

Prise de contrôle de Puma

Le 10 avril 2007, PPR a annoncé l'acquisition d'une participation de contrôle dans Puma et le lancement d'une offre publique d'achat. Cette opération a été finalisée le 17 juillet 2007.

Cette prise de contrôle représente une nouvelle opportunité de développement pour PPR et s'inscrit au cœur de sa stratégie d'expansion, fondée sur des marques fortes et des modèles de distribution différenciés.

Dans un premier temps, PPR, *via* sa filiale Sapardis, a signé le 10 avril 2007 un accord avec la société Mayfair portant sur l'acquisition en numéraire de sa participation de contrôle de 27,1 % dans Puma (4 333 185 titres) au prix de 330 euros par action (hors dividende unitaire 2006 de 2,5 euros), soit un montant total de 1 430 millions d'euros.

Dans un deuxième temps et suite à cette acquisition, PPR a lancé une offre d'achat amicale en numéraire sur le solde du capital de Puma au même prix de 330 euros par action valorisant Puma à 5 330 millions d'euros.

Lancée le 14 mai 2007, l'offre n'était assortie d'aucune condition de seuil et était soumise à l'approbation des autorités de tutelle en charge de la concurrence. Cette condition suspensive a été levée le 15 juin 2007 et trois dirigeants de PPR ont pris place au Conseil de

surveillance de Puma. Le 19 juin 2007, François-Henri Pinault a été élu à l'unanimité Président du Conseil de surveillance de Puma.

Pendant la période initiale d'acceptation de l'offre, qui s'est achevée le 27 juin 2007, 976 892 titres ont été apportés à l'offre auxquels se sont rajoutés 34 789 titres rachetés sur le marché, soit un investissement complémentaire pour PPR de 334 millions d'euros. En conséquence, au 30 juin 2007, PPR détenait 5 344 866 titres Puma représentant une participation de contrôle de 33,4 %.

Une période additionnelle d'acceptation de l'offre a été ouverte du 28 juin au 11 juillet 2007 pendant laquelle les actionnaires de Puma avaient une dernière possibilité d'apporter leurs titres à l'offre de PPR au prix de 330 euros par action. À la clôture définitive de l'OPA, PPR détenait une participation de 62,1 % dans le capital de Puma soit 9 950 664 actions.

Depuis la clôture de l'OPA et jusqu'au 31 décembre 2007, PPR a acquis 154 942 titres. Par ailleurs, sur la même période, Puma a mis en œuvre son programme de rachat d'actions propres et a acquis 125 000 actions d'autocontrôle. En conséquence, au 31 décembre 2007, Puma est consolidé par intégration globale à hauteur de 63,6 %.

Acquisition de United Retail par Redcats USA

Le 11 septembre 2007, Redcats USA a lancé une offre publique d'achat amicale sur les actions de United Retail Group, spécialiste de la vente de prêt-à-porter féminin grandes tailles en magasins. Le 1^{er} novembre 2007, à l'issue de la période d'extension de l'offre, Redcats USA a porté sa participation à 86 % puis a procédé à une absorption de United Retail. Cette opération a valorisé United Retail à 198,9 millions de dollars américains.



Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Redcats visant à renforcer ses positions de leader et à développer des modèles performants de distribution multicanal (catalogue, internet et magasins). Ainsi, cette acquisition permettra à Redcats d'accélérer sa croissance aux États-Unis en doublant sa part de marché sur le segment porteur du prêt-à-porter grandes tailles.

Avec *Avenue*, United Retail dispose d'une marque à forte notoriété qui complète parfaitement le portefeuille de marques de Redcats USA. Les fichiers clients et le réseau national de 492 boutiques de United Retail Group améliorent le positionnement de Redcats USA ainsi que son implantation aux États-Unis. Redcats apportera son savoir-faire en sourcing ainsi qu'en logistique et élargira son offre sur son site marchand OneStopPlus ; cette opération fera de Redcats USA un véritable leader multicanal sur ce segment.

Cession de Kadéos

Le 31 mars 2007, la société Kadéos, spécialisée dans la commercialisation de chèques et cartes cadeaux à destination du marché des entreprises et des particuliers, a été cédée au Groupe Accor pour un montant de 210 millions d'euros.

Cette opération, réalisée dans d'excellentes conditions financières, s'inscrit dans la stratégie de focalisation du Groupe sur ses activités prioritaires et a permis à PPR de confier son activité chèques et cartes cadeaux à un leader du secteur en assurant la pérennité des contrats commerciaux de Kadéos avec l'ensemble des enseignes du Groupe.

Cession de la participation résiduelle dans France Printemps

Le 31 mars 2007, en application de l'accord de cession de contrôle de France Printemps conclu le 2 août 2006, RREEF et le Groupe Borletti ont acquis le solde de la participation de PPR dans France Printemps (soit 48,96 %).

2006

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté 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.

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 exploitait 14 magasins à l'enseigne Conforama.

Redcats a finalisé l'acquisition de l'intégralité des titres de The Sportsman's Guide, société américaine cotée sur le Nasdaq spécialiste de la vente en ligne et par catalogue d'articles de sport et de loisirs.

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 et ce pôle s'est également enrichi d'une société spécialisée dans la promotion médicale au travers de l'acquisition de Cider.

Par ailleurs, 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'opération s'est réalisée 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.

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.

Le Groupe a également cédé au groupe Chantelle, en août 2006, la société Orcanta, créée par PPR en 1996 : elle exploitait 64 boutiques de lingerie en France.

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 2007, un débours de trésorerie de 594,3 millions d'euros en

progression de 45,0 % par rapport à l'exercice précédent. Hors incidence de l'entrée de Puma, la progression s'élève à 23,3 % et fait suite à une croissance de plus de 20 % en 2006.

Cette augmentation reflète la dynamique de développement de nos activités sur les marchés du Luxe et les marchés Grand Public. Les investissements intègrent notamment des ouvertures, transformations et rénovations de points de ventes pour 347,2 millions d'euros (238,3 millions d'euros en 2006) et des projets logistiques et informatiques à hauteur de 105,2 millions d'euros (91,1 millions d'euros en 2006).



La part des investissements réalisés hors de France atteint 67,0 % du total en 2007 (61 % en 2006) et souligne ainsi la priorité donnée par le Groupe à ses développements à l'international.

En 2007, les investissements opérationnels nets intègrent des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 46,4 millions d'euros (72,5 millions d'euros en 2006).

Fnac

L'augmentation de plus de 33 % des investissements opérationnels bruts de la Fnac traduit l'intensification des programmes de remodelages et d'ouverture de magasins qui représentent 60 % du total des investissements. En 2007, La Fnac a ouvert 14 nouveaux magasins dont 7 à l'international et a poursuivi le développement, en France, de son nouveau format de magasin en zone périurbaine.

Redcats

Les investissements opérationnels de Redcats, en augmentation de 21 %, concernent des projets informatiques et logistiques à hauteur de 48 % ainsi que des programmes d'ouverture et de remodelages de magasins à hauteur de 45 %. Ainsi, Redcats Group, fort d'un large réseau Internet de plus de 60 sites marchands, a développé, au cours de l'année 2007, plusieurs sites très innovants. Le nouveau concept de magasin « So'Redoute » a été déployé dans 7 nouvelles villes de France et les marques Cyrillus, Vertbaudet et Somewhere ont totalisé l'ouverture de 26 nouveaux magasins.

Conforama

Les investissements opérationnels de Conforama s'élèvent à 66,1 millions d'euros et concernent pour 90 % des dépenses au titre des ouvertures et remodelages de magasins. Au total, 36 chantiers de remodelage ont été menés en 2007.

CFAO

Après un exercice 2006 particulièrement soutenu en termes d'investissements, 71,3 millions d'euros ont été consacrés en 2007 à la poursuite des programmes de rénovation, de transformation et d'extension du réseau. De nombreuses concessions, conçues selon les standards automobiles européens et entièrement tournées vers la satisfaction clients, ont été rénovées notamment à la Réunion, en Mauritanie, en Côte d'Ivoire, au Maroc et en Algérie.

Puma

Les investissements opérationnels de Puma s'élèvent, en 2007, à 103,4 millions d'euros en année pleine (88,6 millions d'euros d'avril à décembre 2007) traduisant le fort développement de la marque notamment par l'ouverture de nouveaux points de vente dont 25 « Concept Stores » à travers le monde.

Luxe

Au cours de l'exercice 2007, les investissements opérationnels sont en progression de 36 % par rapport à 2006 (213,1 millions d'euros en 2007 à comparer à 157,1 millions d'euros en 2006). 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 40 unités supplémentaires, principalement pour les marques Gucci et Bottega Veneta, portant ainsi le total à 494 magasins à la fin de l'année. En termes d'implantation géographique, les ouvertures concernent pour une grande partie, l'Asie, marché clé de l'industrie du Luxe.

Pour Bottega Veneta, les ouvertures les plus importantes de l'année 2007 concernent l'arrivée en Chine de la marque avec l'ouverture d'un magasin à Shanghai et d'un magasin à Beijing ainsi que l'ouverture d'un nouveau « flagship » à Tokyo qui est désormais le plus grand magasin du réseau avec plus de 600 m² de surface de vente.

Parallèlement, le programme de remodelage des boutiques gérées en propre continue et a concerné, notamment, 15 magasins de la marque Gucci. Par ailleurs, les travaux de relocalisation et d'agrandissement du « flagship » de New York ont démarré en 2007 et ont ainsi pu permettre l'ouverture du magasin en février 2008.



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 « A » 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 des activités Grand Public 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 des activités 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, 40 % à taux variable et 60 % à taux fixe.

Le risque de taux est analysé à partir des données et projections de l'évolution de l'endettement financier net consolidé, 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 2007 s'élève à 4 743,0 millions d'euros contre 4 773,1 millions d'euros au 31 décembre 2006.

PPR a 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, 2 605 millions d'euros ont été prorogés en mars 2012, 70 millions d'euros en mars 2011 et 75 millions conservent l'échéance de mars 2010.

PPR (Sapardis et PPR Finance en étant les co-emprunteurs) a également mis en place un crédit d'acquisition de 3 290 millions d'euros afin d'assurer le financement de l'offre publique d'achat amicale lancée sur Puma AG en 2007. Ce crédit se compose d'une tranche à 5 ans avec faculté d'extension d'un an à la fin de la première et de la seconde année, d'un montant de 1 500 millions d'euros, et d'une tranche court terme à un an renouvelable une fois à l'option de PPR sous forme de *term loan* pour un montant de 1 790 millions d'euros.

PPR dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) pour l'émission de ses emprunts obligataires dont le montant a été porté à 5 milliards d'euros et est utilisé au 31 décembre 2007 à hauteur de 2 150 millions d'euros.

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

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

Les lignes bancaires confirmées contiennent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net/EBITDA inférieur ou égal à 3,75 (cf. Note 28.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

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 2007 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.



RISQUES JURIDIQUES

Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du groupe à l'égard des brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

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 branches, 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 ou commercialisés 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 lui appartenant soient concédées en licence à des tiers pour la commercialisation de produits ou services, comme c'est notamment le cas dans le domaine des parfums ou cosmétiques ; 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.

Procès et litiges

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 2007. 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 branches 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.

La garantie de passif consentie à Staples le 18 octobre 2002 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 résiduelle de la prescription légale qui leur est applicable.

S'agissant des garanties données dans le cadre de la cession de Guilbert SA à Office Depot le 2 juin 2003, PPR a consenti une garantie usuelle de passif pour une durée de deux ans, à l'exception des garanties en matière fiscale soumises à la prescription légale.

S'agissant des garanties données dans le cadre de la cession de contrôle de Pinault Bois & Matériaux au groupe Wolseley le 7 juillet 2003, Saprodis 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 M€, puis à 50 M€ après le 7 juillet 2008.

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 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 une garantie de passif en termes limités. Ces garanties de passif, plafonnées à 50 M€, sont arrivées à échéance le 16 mars 2006, étant précisé que la garantie subsiste en matière fiscale pour la durée non expirée de la prescription légale et dans la limite résiduelle de 12 M€. La garantie de passif donnée, dans des termes usuels, le 28 juillet 2006 dans le cadre de la cession d'Orcanta a expiré le 28 février 2008 à l'exception de risques spécifiques (pour lesquels la garantie est soumise à la prescription légale applicable).

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 a expiré le 31 mars 2008, sauf pour les risques fiscaux (pour lesquels elle expire au 31 décembre 2009).

À l'occasion de la cession de Kadéos le 30 mars 2007, une garantie de passif a été donnée dans les termes usuels et plafonnée à 42 M€. Cette garantie expire en 2008, sauf application de prescriptions légales spécifiques en matière fiscale et sociale.

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 la connaissance de la Société, 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 et 2008.

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 1er 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 2007 à la charge des filiales : 3,4 M€ ;
- ♦ sinistralité autofinancée par le Groupe via la société de réassurance interne Printemps Réassurance en 2007 : 2,9 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 2,5 M€ par sinistre plafonnés à 7 M€ par année d'assurance (soit sur la période du 1er juillet au 30 juin) ;

- ♦ budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. (budget définitif 2007 hors acquisitions) : 28,3 M€.

Pour l'exercice 2008, le coût prévu de financement des risques s'établit actuellement aux environs de 28 M€ y compris Puma et URGI, auxquels s'ajouteront, comme les années précédentes, les conséquences d'éventuels développements ou accroissement d'activités au cours de l'année.

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...).

PRÉVENTION DES RISQUES

Dans le domaine de la prévention des risques, le groupe PPR s'est organisé autour d'un groupe de travail transversal : le Réseau Prévention des Risques). Composé de professionnels de la prévention des risques des Enseignes, les membres du groupe se réunissent régulièrement afin de mettre en place des référentiels communs sur les risques les plus significatifs et d'en assurer le suivi.

Dans le domaine de la gestion de crise, les Enseignes se sont dotées ou vont se doter de procédures permettant l'activation d'une cellule de crise, dans des lieux prédéterminés et techniquement équipés, et dont les membres identifiés sont régulièrement sensibilisés par des exercices de simulation.

La Holding PPR obéit aux mêmes règles.

Comptes consolidés

au 31 décembre 2007

Les informations comparatives 2006 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 2.1.4.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2007 ET 2006

(en millions d'euros)	Notes	2007	2006
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Produits des activités ordinaires	6	19 760,9	17 025,6
Coût des ventes		(10 970,9)	(9 554,1)
Marge brute		8 790,0	7 471,5
Charges de personnel	7-8	(2 824,0)	(2 532,5)
Autres produits et charges opérationnels courants		(4 270,2)	(3 663,2)
Résultat opérationnel courant	9	1 695,8	1 275,8
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	100,3	14,9
Résultat opérationnel		1 796,1	1 290,7
Charges financières (nettes)	11	(321,8)	(280,2)
Résultat avant impôt		1 474,3	1 010,5
Impôt sur le résultat	12	(298,2)	(262,4)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		1,2	2,2
Résultat net des activités poursuivies		1 177,3	750,3
dont part du Groupe		1 058,2	703,3
dont part des minoritaires		119,1	47,0
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	13	(135,9)	(18,2)
dont part du Groupe		(135,9)	(18,0)
dont part des minoritaires			(0,2)
Résultat net de l'ensemble consolidé		1 041,4	732,1
Résultat net part du Groupe		922,3	685,3
Résultat net part des minoritaires		119,1	46,8
Résultat net part du Groupe	2.19	922,3	685,3
Résultat par action (en euros)	14.1	7,19	5,64
Résultat dilué par action (en euros)	14.1	7,17	5,63
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	2.19	1 058,2	703,3
Résultat par action (en euros)	14.1	8,25	5,79
Résultat dilué par action (en euros)	14.1	8,22	5,78
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	2.19	904,2	711,7
Résultat par action (en euros)	14.2	7,05	5,86
Résultat dilué par action (en euros)	14.2	7,03	5,85



BILAN CONSOLIDÉ AUX 31 DÉCEMBRE 2007 ET 2006

Actif

(en millions d'euros)	Notes	2007	2006
Goodwill	15	6 653,6	5 609,3
Autres immobilisations incorporelles	16	10 135,2	6 602,7
Immobilisations corporelles	17	2 174,3	1 900,6
Participations dans les sociétés mises en équivalence		19,7	19,3
Actifs financiers non courants	19	266,1	216,0
Actifs d'impôts différés	12.2	701,7	692,8
Autres actifs non courants		30,4	13,9
Actif non courant		19 981,0	15 054,6
Stocks	20	3 234,1	2 744,2
Créances clients	21	1 503,8	1 116,4
Concours à la clientèle	22	235,3	397,7
Créances d'impôts exigibles	12.2	105,1	56,8
Autres actifs financiers courants	23	93,5	74,1
Autres actifs courants	22	1 062,6	1 136,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	1 713,2	1 555,6
Actif courant		7 947,6	7 081,2
Actifs détenus en vue de la vente	13	283,5	253,5
Total actif		28 212,1	22 389,3

Passif

(en millions d'euros)	Notes	2007	2006
Capital social	25	512,3	513,6
Réserves liées au capital		2 614,9	2 661,6
Titres d'autocontrôle		(72,1)	
Réserves de conversion		(156,6)	(18,4)
Réévaluation des instruments financiers		31,4	48,2
Autres réserves		6 288,3	5 766,1
Capitaux propres - Part revenant au Groupe	25	9 218,2	8 971,1
Capitaux propres - Part revenant aux minoritaires		1 443,3	153,4
Capitaux propres	25	10 661,5	9 124,5
Emprunts et dettes financières à long terme	28	4 670,3	3 140,7
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	250,0	248,6
Provisions	27	145,6	140,9
Passifs d'impôts différés	12.2	2 879,0	1 939,8
Passif non courant		7 944,9	5 470,0
Emprunts et dettes financières à court terme	28	3 184,8	1 902,7
Financement des concours à la clientèle	28	235,3	397,7
Autres passifs financiers courants	29	72,6	44,7
Dettes fournisseurs	22	2 942,6	2 500,6
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	17,2	12,1
Provisions	27	95,5	112,5
Dettes d'impôts exigibles	12.2	319,5	279,7
Autres passifs courants	22	2 509,1	2 544,8
Passif courant		9 376,6	7 794,8
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	13	229,1	
Total passif		28 212,1	22 389,3



TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AUX 31 DÉCEMBRE 2007 ET 2006

(en millions d'euros)	Notes	2007	2006
Résultat net des activités poursuivies		1 177,3	750,3
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		400,1	346,2
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(150,6)	26,3
Capacité d'autofinancement	32.1	1 426,8	1 122,8
Charges et produits d'intérêts financiers		277,7	183,8
Dividendes reçus		(0,7)	(1,2)
Charge nette d'impôt exigible		317,6	247,3
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		2 021,4	1 552,7
Variation du besoin en fonds de roulement		229,9	28,4
Variation des concours à la clientèle		(0,6)	13,0
Impôts sur le résultat payés		(309,1)	(200,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		1 941,6	1 393,7
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32.2	(594,3)	(410,0)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32.2	46,4	72,5
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	32.3	(3 337,5)	(295,1)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	32.3	349,2	168,6
Acquisitions d'autres actifs financiers		(118,3)	(48,8)
Cessions d'autres actifs financiers		12,0	197,1
Intérêts et dividendes reçus		59,2	38,6
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(3 583,3)	(277,1)
Augmentation/Diminution de capital ⁽¹⁾		(6,7)	720,5
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	32.4	(147,9)	(65,5)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère		(385,2)	(325,7)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées		(72,1)	(29,9)
Émission d'emprunts	28-32.5	1 797,1	413,3
Remboursement d'emprunts ⁽¹⁾	28-32.5	(606,7)	(1 611,0)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	28	1 650,5	(196,9)
Intérêts versés et assimilés		(333,5)	(224,5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		1 895,5	(1 319,7)
Flux nets liés aux activités abandonnées	13	(15,9)	70,4
Incidence des variations des cours de change		(2,9)	8,2
Variation nette de la trésorerie		235,0	(124,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	32	1 215,8	1 340,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	32	1 450,8	1 215,8

(1) Dont 719,6 millions d'euros en 2006 sans effet sur les mouvements de trésorerie.



VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(Avant affectation du résultat) (en millions d'euros)	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		
								Part Groupe	Intérêts minoritaires	Totaux
Au 1^{er} janvier 2006	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	128 387 274	513,6	2 661,6		(18,4)	48,2	5 766,1	8 971,1	153,4	9 124,5
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres					(138,2)	(16,8)	(2,5)	(157,5)	(28,0)	(185,5)
Résultat de l'exercice 2007							922,3	922,3	119,1	1 041,4
Total des produits et charges comptabilisés					(138,2)	(16,8)	919,8	764,8	91,1	855,9
Augmentation/ Diminution de capital	(305 335)	(1,3)	(46,7)					(48,0)		(48,0)
Titres d'autocontrôle ⁽³⁾	(586 500)			(72,1)			(20,4)	(92,5)		(92,5)
Valorisation des options de souscription d'actions							8,0	8,0		8,0
Dividendes distribués							(385,2)	(385,2)	(31,9)	(417,1)
Variations de périmètre									1 230,7	1 230,7
Au 31 décembre 2007 ⁽²⁾	127 495 439	512,3	2 614,9	(72,1)	(156,6)	31,4	6 288,3	9 218,2	1 443,3	10 661,5

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros.

(2) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2007 : 128 081 939.

(3) Net d'impôt.



ÉTAT CONSOLIDÉ DES PRODUITS ET DES CHARGES COMPTABILISÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2006
Écart de conversion	(153,1)	(97,8)
Couverture des flux de trésorerie ⁽¹⁾	(19,1)	40,9
Actifs disponibles à la vente ⁽¹⁾	(1,4)	1,6
Autres instruments financiers ⁽¹⁾	(9,6)	36,5
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	(8,3)	
Écarts actuariels ⁽¹⁾	6,0	3,8
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	(185,5)	(15,0)
Résultat de l'exercice	1 041,4	732,1
Total des produits et charges comptabilisés	855,9	717,1
dont part du Groupe	764,8	671,1
dont part des minoritaires	91,1	46,0

(1) Net d'impôt.

Notes annexes aux états financiers consolidés

pour l'exercice clos le 31 décembre 2007

Note 1	Généralités	182	Note 20	Stocks	224
Note 2	Principes et méthodes comptables	182	Note 21	Créances clients	224
Note 3	Faits marquants	193	Note 22	Autres actifs et passifs courants	225
Note 4	Données comptables pro forma 2007	195	Note 23	Autres actifs financiers courants	225
Note 5	Informations sectorielles	197	Note 24	Trésorerie et équivalents de trésorerie	225
Note 6	Produits des activités ordinaires	201	Note 25	Capitaux propres	226
Note 7	Charges de personnel	202	Note 26	Avantages du personnel et assimilés	227
Note 8	Paiements sur la base d'actions	203	Note 27	Provisions	230
Note 9	Résultat opérationnel courant	209	Note 28	Dettes financières	231
Note 10	Autres produits et charges opérationnels non courants	209	Note 29	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	237
Note 11	Charges financières (nettes)	210	Note 30	Endettement financier net	247
Note 12	Impôt	210	Note 31	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	247
Note 13	Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	214	Note 32	Tableau des flux de trésorerie	249
Note 14	Résultats par action	216	Note 33	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	251
Note 15	Goodwill	218	Note 34	Transactions avec les parties liées	253
Note 16	Autres immobilisations incorporelles	219	Note 35	Événements postérieurs à la clôture	254
Note 17	Immobilisations corporelles	221	Note 36	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2007	256
Note 18	Pertes de valeur	222			
Note 19	Actifs financiers non courants	223			



NOTE 1 GÉNÉRALITÉS

PPR, société-mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est 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 l'Euronext Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2007 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 2007 et donné son autorisation à leur publication le 27 février 2008. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 9 juin 2008.

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

Principes généraux et déclaration de conformité

En application du règlement européen n° 1606 / 2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe PPR de l'exercice 2007 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) et les interprétations de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

Référentiel IFRS appliqué

Les amendements de normes publiées et les interprétations qui sont entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2007, n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe, exceptée la norme IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » qui a une incidence en terme d'information financière dans les notes annexes.

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 ;
- ♦ 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 2007. Il s'agit en particulier de IFRS 8 « Secteurs opérationnels » et IFRIC 11 « IFRS 2 – Actions propres et transactions intra-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 à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponibles à la vente, a été réalisée à la date de transition (1^{er} janvier 2005).

2.1. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.1.1. 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.

2.1.2. Recours à des estimations et au jugement

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. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

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 3.1 – Évolutions du périmètre de consolidation ;
- ♦ Note 8 – Paiements sur la base d'actions ;
- ♦ Note 12 – Impôt ;
- ♦ Note 18 – Pertes de valeur ;
- ♦ Note 26 – Avantages du personnel et assimilés ;
- ♦ Note 27 – Provisions ;
- ♦ Note 29 – Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse ;
- ♦ Note 31 – Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers.

Par ailleurs, outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe a fait appel à son jugement afin de déterminer le traitement comptable approprié de certaines opérations, dans l'attente de clarification de certaines normes IFRS ou lorsque les normes en vigueur ne traitent pas des problématiques concernées.

C'est le cas notamment pour les options de vente accordées aux minoritaires et la comptabilisation des coûts des catalogues de vente à distance.

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 Groupe a opté pour l'approche qui consiste à anticiper l'acquisition complémentaire des titres concernés par l'option de vente. La méthode appliquée est, en conséquence, équivalente à celle retenue par le Groupe dans le cadre d'opérations de rachats d'intérêts minoritaires.

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées.

Les intérêts minoritaires correspondants sont reclassés dans ce passif financier.

La différence entre la dette au titre des engagements de rachat des parts détenues par les minoritaires et la valeur comptable des intérêts minoritaires reclassés est enregistrée en goodwill.

Ce passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis, lors des arrêtés ultérieurs, sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant du goodwill.



Coûts des catalogues de vente à distance

Le coût des catalogues utilisés dans le cadre des activités de vente par correspondance 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.

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.

2.1.3. 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.

2.1.4. Modifications apportées aux comptes antérieurement publiés

Sur l'exercice 2007, 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, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie antérieurement publiés ont été retraités. Les effets de ces retraitements sont présentés en Note 13 du présent document.

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 2007 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.

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.

Co-entreprises

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 des enseignes de 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.

Dans le tableau des informations par pôle d'activité, la contribution des activités de crédit à la consommation est incluse dans chacune des enseignes de distribution à laquelle elle se rapporte. Elle ne constitue pas un secteur d'activité distinct selon les critères d'IAS 14 – *Information sectorielle*.



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.

Dans le cas où la comptabilisation d'un regroupement d'entreprises n'a pu être achevée avant la fin de la période pendant laquelle le regroupement d'entreprises est effectué, cette comptabilisation doit être achevée dans un délai de douze mois commençant après la date d'acquisition.

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 le paragraphe « Instruments dérivés » de la note 2.8 – Actifs et Passifs financiers.

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 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 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.

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. En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties : cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers.

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 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.

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.

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.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.



2.7. Dépréciation d'actifs

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie, telles que certaines marques, 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. 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 ».

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 (OCÉANE).

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 32.

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.

2.9. 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.

2.10. 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 2.8.



2.11. 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. 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, 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.

2.12. 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 Premier Entré Premier Sorti (PEPS) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective d'écoulement, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté.

2.13. 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 co-entreprises 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.

2.14. Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et 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 représentatives d'avantages économiques 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.

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.

2.15. Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

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.

2.16. 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.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme arrêtés si leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une utilisation continue. Les actifs et passifs correspondant ne sont pas présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe.

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. Sur l'ensemble des périodes publiées, 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.

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.

2.18. Résultat opérationnel

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.

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, comprennent :

- les dépréciations de goodwill et des autres immobilisations incorporelles ;
- 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.

2.19. Résultats par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions autodétenues par des sociétés consolidées.

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net - part du Groupe et le nombre d'actions en circulation de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument selon les conditions suivantes :

- lorsque les fonds correspondant à la création potentielle d'actions sont recueillis dès la date d'émission des instruments dilutifs (cas des obligations convertibles), le numérateur est égal au résultat net avant dilution augmenté des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion pour leur montant net d'impôt ;

- lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options de souscription), la dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (prix moyen de la période) à partir des fonds recueillis lors de l'exercice).

En cas d'éléments non courants significatifs, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net - part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts minoritaires. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

2.20. 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 : ce sont Conforama, Fnac, Redcats, CFAO, Puma, Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, YSL Beauté et les Autres marques du Luxe.

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.



NOTE 3 FAITS MARQUANTS

3.1. Évolutions du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe PPR établis au 31 décembre 2007 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 36.

3.1.1. Cession de Kadéos

Le 6 mars 2007, PPR a annoncé avoir reçu et accepté d'Accor une offre pour l'acquisition de sa filiale Kadéos pour un montant de 210 millions d'euros. Suite à la finalisation des derniers éléments de la documentation juridique avec le groupe Accor, PPR a annoncé, le 31 mars 2007, avoir procédé à la réalisation de la cession de contrôle de Kadéos.

3.1.2. Cession de la participation résiduelle dans France Printemps

En application de l'accord de cession de contrôle de France Printemps conclu le 2 août 2006, PPR a annoncé le 31 mars 2007 la cession du solde de sa participation (soit 48,96 %) dans France Printemps à RREEF et au groupe Borletti. Le paiement est intervenu au mois de décembre 2007.

Printemps, considéré depuis la clôture des comptes du premier semestre 2006 comme une « activité cédée ou en cours de cession », a été consolidé par mise en équivalence à hauteur de 48,96 % jusqu'au 31 mars 2007 (Note 13).

3.1.3. Acquisition de Puma

PPR a annoncé le 10 avril 2007 la signature d'un accord entre sa filiale Sapardis et Mayfair Beteiligungsfondsgesellschaft I mbH afin d'acquérir en numéraire sa participation de 27,1 % dans Puma au prix

de 330 euros par action (hors dividende 2006 de 2,5 euros par action) représentant 4 333 185 titres, soit un montant total de 1 430 millions d'euros.

Lors de l'Assemblée générale de Puma, le 12 avril 2007, trois représentants de PPR ont été élus au poste de suppléant des trois représentants de Mayfair nommés au Conseil de surveillance de Puma, qui compte six membres. À la réception de l'approbation, le 15 juin 2007, des autorités de concurrence européennes et américaines sur l'opération de prise de contrôle de Puma, les trois représentants PPR ont remplacé les administrateurs Mayfair.

Enfin, le 19 juin 2007, François-Henri Pinault a été élu à l'unanimité Président du Conseil de surveillance.

Le 14 mai 2007, PPR a lancé une offre d'achat amicale sur le solde du capital de Puma. Cette offre en numéraire, au même prix de 330 euros par action valorisait Puma à 5 330 millions d'euros (valeur des capitaux propres).

Pendant la période d'acceptation de l'offre, qui s'est achevée le 27 juin 2007, 976 892 titres ont été apportés à l'offre auxquels se sont rajoutés 34 789 titres rachetés sur le marché, soit un investissement complémentaire pour PPR de 334 millions d'euros représentant une participation de contrôle de 33,4 %.

À l'issue de la période réglementaire additionnelle d'acceptation de l'offre ouverte du 28 juin 2007 au 11 juillet 2007, pendant laquelle les actionnaires de Puma avaient une dernière possibilité d'apporter leurs titres à l'offre de PPR au prix de 330 euros par action, PPR a annoncé, le 17 juillet 2007, détenir une participation de 62,1 % dans le capital de Puma soit 9 950 664 titres. Depuis cette date, PPR a acquis 154 942 titres portant ainsi sa participation à 63,55 %.

Le montant de cette prise de participation de 63,55 % dans Puma s'élève à 3 358,0 millions d'euros.

3.1.4. Impact de l'acquisition de Puma sur l'exercice

Les impacts sur le bilan consolidé de l'entrée de Puma, sur la base d'un bilan d'ouverture au 1^{er} avril 2007, sont détaillés ci-après :

(en millions d'euros)	Valeur nette comptable avant acquisition	Juste valeur des actifs nets acquis
Actifs non courants	416,2	3 787,6
Actifs courants hors trésorerie et équivalents de trésorerie	979,1	995,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	402,4	402,4
Total actifs	1 797,7	5 185,0
Emprunts et dettes financières à long terme		101,1
Autres passifs non courants	148,1	1 084,9
Emprunts et dettes financières à court terme	63,5	85,8
Autres passifs courants	490,7	526,3
Intérêts minoritaires	8,3	8,3
Total passifs	710,6	1 806,4
Actifs nets pour 100 %	1 087,1	3 378,6



La comptabilisation de ce regroupement d'entreprises déterminée de façon provisoire dans les comptes consolidés du 30 juin 2007 a été modifiée au cours du second semestre 2007 et pourra encore évoluer au cours du 1^{er} semestre 2008.

Au 31 décembre 2007, le coût d'acquisition de Puma se compose des éléments suivants : paiement en numéraire pour un montant de 3 329,6 millions d'euros et frais d'acquisition pour un montant de 28,4 millions d'euros.

Dans le cadre de ce regroupement d'entreprises, le Groupe a reclassé les engagements de rachats donnés par Puma à certains de ses minoritaires en « autres dettes financières » pour un montant de 123,1 millions d'euros en date d'acquisition.

Par ailleurs, le Groupe a mandaté un expert indépendant afin de procéder à une évaluation de la marque Puma. Cette expertise indépendante a conduit le Groupe à reconnaître la marque pour un montant de 3 500 millions d'euros et à comptabiliser un impôt différé passif sur celle-ci à hauteur de 1 015 millions d'euros.

La mise à la juste valeur des autres actifs et passifs a principalement porté sur la réévaluation des terrains et constructions pour un montant de 20,9 millions d'euros et sur les stocks pour un montant de 28,4 millions d'euros.

Puma est consolidé par intégration globale dans les comptes de PPR à compter du 1^{er} avril 2007.

L'acquisition ayant été réalisée par étape, le Groupe a traité séparément chaque transaction en utilisant le coût de chacune d'elles et les informations sur la juste valeur à la date de chaque transaction afin de déterminer le montant de goodwill associé. En conséquence,

le goodwill lié à cette acquisition est au 31 décembre 2007 de 1 214,7 millions d'euros.

Au compte de résultat, la part revenant aux minoritaires a également été calculée en tenant compte de l'évolution du pourcentage d'intérêt du Groupe au cours de l'exercice 2007.

Le résultat opérationnel courant de Puma dans les comptes consolidés du Groupe PPR du 1^{er} avril au 31 décembre 2007 est de 236,0 millions d'euros. Si l'acquisition de Puma était intervenue au 1^{er} janvier 2007, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant de Puma seraient respectivement de 2 356,2 millions d'euros et de 370,7 millions d'euros.

3.1.5. Acquisition de United Retail

Le 11 septembre 2007, Redcats USA a lancé une offre publique d'achat amicale sur les actions de United Retail Group, spécialiste de la vente de prêt-à-porter féminin grandes tailles en magasins. Le 1^{er} novembre 2007, à l'issue de la période d'extension de l'offre, Redcats USA a porté sa participation à 86 % puis a procédé à une absorption de United Retail Group. Cette opération a valorisé United Retail Group à 198,9 millions de dollars américains.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Redcats visant à renforcer ses positions de leader et à développer des modèles performants de distribution multicanal (catalogue, internet et magasins). Ainsi, cette acquisition permettra à Redcats d'accélérer sa croissance aux États-Unis en doublant sa part de marché sur le segment porteur du prêt-à-porter grandes tailles.

United Retail Group est consolidé à 100 % depuis le 1^{er} novembre 2007.

Les impacts sur le bilan consolidé de l'entrée de United Retail Group, sur la base d'un bilan d'ouverture au 1^{er} novembre 2007, sont détaillés ci-après :

<i>(en millions d'euros)</i>	
Actifs non courants	61,2
Actifs courants hors trésorerie et équivalents de trésorerie	64,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8,0
Total actifs	133,4
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3
Emprunts et dettes financières à court terme	0,6
Autres passifs courants	57,8
Total passifs	58,7
Actifs nets	74,7
Goodwill	66,3
Coût du regroupement d'entreprise	141,0

La comptabilisation de ce regroupement d'entreprises est déterminée de façon provisoire eu égard à la date d'acquisition. Elle sera modifiée en fonction des justes valeurs définitives attribuées aux actifs, passifs et passifs éventuels et du coût du regroupement.

Le résultat opérationnel courant de United Retail dans les comptes consolidés du groupe PPR du 1^{er} novembre au 31 décembre 2007 est de 1,4 million d'euros.

Si l'acquisition de United Retail était intervenue le 1^{er} janvier 2007, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant seraient respectivement de 319,7 millions d'euros et de -4,4 millions d'euros.

3.1.6. 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.

NOTE 4 DONNÉES COMPTABLES PRO FORMA 2007

La consolidation de Puma à partir du 1^{er} avril 2007 a des impacts significatifs sur les comptes consolidés du Groupe sur l'exercice 2007. Dans ce cadre, le Groupe a établi des données comptables pro forma pour l'exercice 2007.

Ces données comprennent un compte de résultat et un tableau des flux de trésorerie et ont été préparées selon les principes suivants :

- Puma est consolidé sur 12 mois en 2007 ;
- le pourcentage d'intérêt du Groupe dans Puma au 31 décembre 2007, soit 63,55 %, est reconnu au 1^{er} janvier 2007 ;
- United Retail Group est consolidé sur 12 mois en 2007 ;
- le pourcentage d'intérêt du Groupe dans United Retail Group au 31 décembre 2007, soit 100 %, est reconnu au 1^{er} janvier 2007 ;
- les augmentations de frais financiers constatées en considérant que ces acquisitions ont été réalisées au 1^{er} janvier 2007 ont été calculées sur la base du taux moyen de financement du Groupe sur l'exercice 2007 ;
- les données pro forma ont été établies selon les principes et méthodes comptables du Groupe ;
- les ajustements pro forma relatifs à Puma ayant servi à établir les données comptables pro forma ont fait l'objet d'une revue limitée par les auditeurs.



COMPTE DE RÉSULTAT PRO FORMA 2007

<i>(en millions d'euros)</i>	Réel 2007	Ajustement pro forma ⁽¹⁾	Pro forma 2007
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Produits des activités ordinaires	19 760,9	916,7	20 677,6
Coût des ventes	(10 970,9)	(448,2)	(11 419,1)
Marge brute	8 790,0	468,5	9 258,5
Charges de personnel	(2 824,0)	(124,4)	(2 948,4)
Autres produits et charges opérationnels courants	(4 270,2)	(215,2)	(4 485,4)
Résultat opérationnel courant	1 695,8	128,9	1 824,7
Autres produits et charges opérationnels non courants	100,3		100,3
Résultat opérationnel	1 796,1	128,9	1 925,0
Charges financières (nettes)	(321,8)	(66,4)	(388,2)
Résultat avant impôt	1 474,3	62,5	1 536,8
Impôt sur le résultat	(298,2)	(11,8)	(310,0)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,2		1,2
Résultat net des activités poursuivies	1 177,3	50,7	1 228,0
dont part du Groupe	1 058,2	28,9	1 087,1
dont part des minoritaires	119,1	21,8	140,9
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	(135,9)		(135,9)
dont part du Groupe	(135,9)		(135,9)
dont part des minoritaires			
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 041,4	50,7	1 092,1
Résultat net part du Groupe	922,3	28,9	951,2
Résultat net part des minoritaires	119,1	21,8	140,9
Résultat net part du Groupe	922,3	28,9	951,2
Résultat par action (en euros)	7,19		7,41
Résultat dilué par action (en euros)	7,17		7,39
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	1 058,2	28,9	1 087,1
Résultat par action (en euros)	8,25		8,47
Résultat dilué par action (en euros)	8,22		8,45
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	904,2	28,9	933,1
Résultat par action (en euros)	7,05		7,27
Résultat dilué par action (en euros)	7,03		7,25

(1) Effet de la consolidation de Puma du 1^{er} janvier 2007 au 31 mars 2007 et de la consolidation d'United Retail du 1^{er} janvier 2007 au 31 octobre 2007.



TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA 2007

(en millions d'euros)	Réel 2007	Ajustement pro forma ⁽¹⁾	Pro forma 2007
Capacité d'autofinancement	1 426,8	72,0	1 498,8
Charges et produits d'intérêts financiers	277,7	66,8	344,5
Dividendes reçus	(0,7)		(0,7)
Charge nette d'impôt exigible	317,6	9,4	327,0
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	2 021,4	148,2	2 169,6
Variation du besoin en fonds de roulement	229,9	(108,2)	121,7
Variation des concours à la clientèle	(0,6)		(0,6)
Impôts sur le résultat payés	(309,1)	(4,7)	(313,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	1 941,6	35,3	1 976,9
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(594,3)	(23,1)	(617,4)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	46,4		46,4
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(3 337,5)	(1,6)	(3 339,1)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	349,2		349,2
Acquisitions d'autres actifs financiers	(118,3)	(1,4)	(119,7)
Cessions d'autres actifs financiers	12,0		12,0
Intérêts et dividendes reçus	59,2	4,4	63,6
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(3 583,3)	(21,7)	(3 605,0)
Augmentation / Diminution de capital	(6,7)	(41,6)	(48,3)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	(147,9)		(147,9)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère	(385,2)		(385,2)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(72,1)		(72,1)
Variation des emprunts et dettes financières	2 840,9	(1,5)	2 839,4
Intérêts versés et assimilés	(333,5)	(70,4)	(403,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	1 895,5	(113,5)	1 782,0
Flux nets liés aux activités abandonnées	(15,9)		(15,9)
Incidence des variations des cours de change	(2,9)	(3,9)	(6,8)
Variation nette de la trésorerie	235,0	(103,8)	131,2

(1) Effet de la consolidation de Puma du 1^{er} janvier 2007 au 31 mars 2007 et de la consolidation d'United Retail du 1^{er} janvier 2007 au 31 octobre 2007.

NOTE 5 INFORMATIONS SECTORIELLES

Le premier niveau d'information sectorielle du Groupe est présenté par enseigne et le second niveau par zone géographique. Ils sont décrits en Note 2.20.

Les informations sectorielles suivent les mêmes principes et méthodes comptables que ceux utilisés pour les états financiers consolidés et décrits 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'immobilisations en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels se composent des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des autres actifs non courants, des stocks, des créances clients, des concours à la clientèle et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent des impôts différés passifs sur les marques, des autres passifs non courants, des financements des concours à la clientèle, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.



5.1. Informations par enseigne

(en millions d'euros)	Gucci	Bottega Veneta	Yves Saint Laurent	YSL Beauté	Autres
31 décembre 2007					
Produits des activités ordinaires	2 175,4	366,1	221,3	649,2	455,3
♦ hors Groupe	2 175,4	366,1	221,3	649,2	455,0
♦ Groupe					0,3
Résultat opérationnel courant	646,9	92,2	(31,9)	64,7	(41,0)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence					
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant					
	75,3	9,8	12,5	27,9	22,3
Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie					
	(8,2)	(1,4)	(1,6)	(2,5)	(4,3)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes					
	142,9	16,8	4,6	20,3	28,5
Actifs sectoriels	7 331,6	488,3	582,9	1 075,5	1 247,7
Passifs sectoriels	1 568,9	75,8	154,4	367,6	392,8
Participations dans les entreprises associées					
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 produits et 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					



	Luxe	Fnac	Redcats	Conforama	CFAO	Puma	Eliminations et autres	Total
	3 867,3	4 583,5	3 764,5	3 313,0	2 534,7	1 717,6	(19,7)	19 760,9
	3 867,0	4 583,5	3 760,6	3 310,4	2 534,7	1 704,7		19 760,9
	0,3		3,9	2,6		12,9	(19,7)	
	730,9	199,0	186,6	167,5	232,3	236,0	(56,5)	1 695,8
		(1,6)	(0,9)	0,4	3,3			1,2
	147,8	74,6	46,4	62,5	30,6	36,5	1,7	400,1
	(18,0)	2,2	(3,5)	(2,8)	(0,4)	9,0	14,0	0,5
	213,1	100,7	53,3	66,1	71,3	88,6	1,2	594,3
	10 726,0	1 702,4	2 706,4	2 677,1	1 395,2	5 775,8	46,4	25 029,3
	2 559,5	1 236,8	1 128,0	1 126,5	704,7	1 442,7	84,5	8 282,7
		0,8	(0,9)	4,2	15,5	0,1		19,7
	3 568,2	4 266,9	3 719,3	3 253,6	2 219,4		(1,8)	17 025,6
	3 564,4	4 266,9	3 715,0	3 250,6	2 219,4		9,3	17 025,6
	3,8		4,3	3,0			(11,1)	
	565,2	173,1	221,8	183,4	182,4		(50,1)	1 275,8
		(1,8)		1,2	2,8			2,2
	131,7	81,4	45,2	59,4	26,5		2,0	346,2
	(1,0)	2,8	2,3	(1,5)	(4,0)		8,7	7,3
	157,1	75,6	44,2	61,4	69,9		1,8	410,0
	10 604,5	1 605,1	3 077,2	2 706,2	1 205,8		322,4	19 521,2
	2 574,9	1 116,3	1 316,3	1 094,1	582,6		344,6	7 028,8
		2,4		3,9	13,0			19,3



5.2. Informations par zone géographique

Les informations sont présentées par zone géographique sur la base de la localisation géographique de ses clients pour les produits des activités ordinaires et sur la base de l'implantation géographique des actifs pour les actifs sectoriels.

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amériques	Afrique	Océanie	Asie	Total
31 décembre 2007							
Produits des activités ordinaires	8 137,6	5 096,0	2 569,6	2 118,5	263,3	1 575,9	19 760,9
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	195,3	175,0	97,6	65,7	3,4	57,3	594,3
Actifs sectoriels	6 709,5	15 011,2	1 685,4	951,8	123,7	547,7	25 029,3
31 décembre 2006							
Produits des activités ordinaires	7 758,5	4 226,4	1 918,0	1 751,4	197,2	1 174,1	17 025,6
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	158,9	97,5	40,3	58,9	3,6	50,8	410,0
Actifs sectoriels	6 847,5	9 913,9	1 505,9	778,9	79,3	395,7	19 521,2

5.3. Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Goodwill	6 653,6	5 609,3
Autres immobilisations incorporelles	10 135,2	6 602,7
Immobilisations corporelles	2 174,3	1 900,6
Autres actifs non courants	30,4	13,9
Stocks	3 234,1	2 744,2
Créances clients	1 503,8	1 116,4
Concours à la clientèle	235,3	397,7
Autres actifs courants	1 062,6	1 136,4
Actifs sectoriels	25 029,3	19 521,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19,7	19,3
Actifs financiers non courants	266,1	216,0
Actifs d'impôts différés	701,7	692,8
Créances d'impôts exigibles	105,1	56,8
Autres actifs financiers courants	93,5	74,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 713,2	1 555,6
Actifs détenus en vue de la vente	283,5	253,5
Total actif	28 212,1	22 389,3

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Passifs d'impôts différés sur les marques	2 595,7	1 585,7
Financement des concours à la clientèle	235,3	397,7
Dettes fournisseurs	2 942,6	2 500,6
Autres passifs courants	2 509,1	2 544,8
Passifs sectoriels	8 282,7	7 028,8
Capitaux propres	10 661,5	9 124,5
Emprunts et dettes financières à long terme	4 670,3	3 140,7
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	250,0	248,6
Provisions non courantes	145,6	140,9
Autres passifs d'impôts différés	283,3	354,1
Emprunts et dettes financières à court terme	3 184,8	1 902,7
Autres passifs financiers courants	72,6	44,7
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	17,2	12,1
Provisions courantes	95,5	112,5
Dettes d'impôts exigibles	319,5	279,7
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	229,1	
Total passif	28 212,1	22 389,3

NOTE 6 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(en millions d'euros)	2007	2006
Ventes nettes de biens	18 832,0	16 184,0
Ventes nettes de services	407,9	363,3
Revenus des concessions et licences	73,0	74,6
Autres revenus	448,0	403,7
Total	19 760,9	17 025,6



NOTE 7 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 8) ainsi que celles liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant (Note 26).

(en millions d'euros)	2007	2006
Fnac	(612,3)	(569,6)
Redcats	(622,8)	(614,3)
Conforama	(503,6)	(475,3)
CFAO	(179,1)	(165,6)
Puma	(206,0)	
Luxe	(660,3)	(666,4)
Holdings et autres	(39,9)	(41,3)
Total	(2 824,0)	(2 532,5)

Les frais de personnel incluent sur la ligne « Holdings et autres » une charge liée à l'application de la norme IFRS 2 relative aux plans de souscription d'actions et d'actions gratuites de l'ensemble du Groupe

à hauteur de 7,8 millions d'euros en 2007 (4,7 millions d'euros en 2006).

L'effectif moyen des activités poursuivies du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2007	2006
Fnac	15 320	15 085
Redcats	15 529	16 038
Conforama	13 407	13 273
CFAO	9 973	10 135
Puma	6 254	
Luxe	13 018	12 194
Holdings et autres	198	286
Total	73 699	67 011

L'effectif inscrit des activités poursuivies du Groupe est le suivant :

	2007	2006
Fnac	19 366	18 680
Redcats	22 161	17 585
Conforama	15 403	15 381
CFAO	10 192	9 994
Puma	11 039	
Luxe	14 095	13 261
Holdings et autres	198	301
Total	92 454	75 202



NOTE 8 PAIEMENTS SUR LA BASE D' ACTIONS

En contrepartie des services rendus, le Groupe octroie à certains membres du personnel des plans fondés sur des actions 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.

- Pour les transactions fondées sur des actions de PPR, 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 de PPR pour les plans postérieurs à cette date.
- Pour les transactions fondées sur des actions de Gucci Group et de Puma, la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Board de Gucci Group et le Board de Puma AG.

- La date d'acquisition des droits est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition sont satisfaites.

Pour les bénéficiaires, les droits acquis ne peuvent être exercés qu'à l'issue d'une période de blocage dont la durée varie selon les types de plans.

8.1. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres du Groupe

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 01/01/07	25 000	3 250	144 100	6 600	8 500
Nombre auquel il est renoncé en 2007			8 250		2 400
Nombre exercé en 2007	25 000	3 250			
Nombre expiré en 2007					
Nombre en circulation au 31/12/07			135 850	6 600	6 100
Nombre exerçable au 31/12/07			135 850	6 600	6 100
Prix d'exercice (euros)	61,41	71,16	135,98	154,58	144,83
Prix moyen pondéré des options exercées (en euros)	114,50	131,80			

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	Plan 2005/2
	Options de souscription					
Date d'attribution	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005
Date d'expiration	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014	02/01/2015	18/05/2015
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(b)
Nombre de bénéficiaires	721	18	846	1	13	458
Nombre attribué à l'origine	528 690	5 430	540 970	25 000	25 530	333 750
Nombre en circulation au 01/01/07	428 566	3 669	463 591	25 000	25 530	318 906
Nombre auquel il est renoncé en 2007	19 755	420	26 093			18 546
Nombre exercé en 2007	167 232	1 085				
Nombre expiré en 2007						
Nombre en circulation au 31/12/07	241 579	2 164	437 498	25 000	25 530	300 360
Nombre exerçable au 31/12/07	241 579	2 164				
Prix d'exercice (euros)	66,00	67,50	85,57	84,17	75,29	78,01
Prix moyen pondéré des options exercées (en euros)	129,77	132,83				

Pour tous ces plans, la période de blocage 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 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	02/05/2012
560	26	125	722	206	1 074	1 053
412 350	12 100	93 100	340 240	87 260	438 296	410 271
176 750	3 200	32 800	170 330	50 280	323 602	306 898
8 025	200	2 900	7 540	7 080	93 706	85 507
					3 675	
168 725	3 000	29 900	162 790	43 200	226 221	221 391
168 725	3 000	29 900	162 790	43 200	226 221	221 391
189,19	227,15	202,91	225,01	225,01	128,10	140,50
					134,32	

Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2005	Plan 2006/1	Plan 2006	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2007
Options de souscription	Options de souscription	Actions gratuites	Options d'achat	Actions gratuites	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites
19/05/2005	06/07/2005	06/07/2005	23/05/2006	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007	14/05/2007
18/05/2015	05/07/2015	N/A	22/05/2014	N/A	13/05/2015	16/09/2015	N/A
(b)	(b)	(c)	(b)	(c)	(b)	(b)	(c)
22	15	338	450	281	248	14	304
39 960	20 520	23 133	403 417	23 565	355 500	51 300	78 234
38 400	20 340	22 663	399 015	23 450			
2 560	5 310	888	26 392	1 111	11 900		1 300
35 840	15 030	21 775	372 623	22 339	343 600	51 300	76 934
78,97	85,05	N/A	101,83	N/A	127,58	127,58	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
- pour le plan d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

Les seuils d'exercice ainsi que les probabilités d'exercice retenus comme hypothèses pour les plans d'options de souscription d'actions sont les suivants :

Seuil en % du prix d'exercice	Probabilité d'exercice
125 %	15 %
150 %	20 %
175 %	20 %
200 %	20 %

Compte tenu de ces hypothèses, 25 % des bénéficiaires n'exercent pas prématurément leurs options avant la date d'expiration.

Les principales hypothèses d'évaluations des différents plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003/1	Plan 2003/2	Plan 2004/1	Plan 2004/2	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3
	Options de souscription						
Volatilité	33,25 %	33,25 %	25,65 %	25,65 %	23,75 %	21,00 %	21,00 %
Taux sans risque	4,08 %	4,08 %	4,45 %	4,37 %	3,83 %	3,49 %	3,49 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/4	Plan 2005	Plan 2006/1	Plan 2006	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2007
	Options de souscription	Actions gratuites	Options d'achat	Actions gratuites	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites
Volatilité	20,50 %	22,50 %	23,00 %	25,00 %	23,00 %	24,50 %	25,00 %
Taux sans risque	3,38 %	2,26 %	4,08 %	3,52 %	4,49 %	4,47 %	4,44 %

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 2007 au titre des plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites est de 8,0 millions d'euros (5,0 millions d'euros en 2006) dont 0,2 million

d'euros présenté sur la ligne « activités abandonnées » (0,3 million d'euros en 2006).

8.2. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres des filiales

En 2001, Puma a mis en place un programme d'attribution de plans d'options de souscription, basé sur ses propres actions, en faveur de certains membres de son personnel.

Les caractéristiques des plans toujours en vigueur au 31 décembre 2007 et leur évolution sur l'exercice sont les suivantes :

	Plan 2003	Plan 2004
	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	31/03/2003	31/03/2004
Date d'expiration	30/03/2008	30/03/2009
Nombre attribué à l'origine	190 000	459 000
Nombre en circulation au 01/01/07	2 500	85 500
Nombre auquel il est renoncé en 2007		5 000
Nombre exercé en 2007	2 500	61 750
Nombre expiré en 2007		
Nombre en circulation au 31/12/07		18 750
Nombre exerçable au 31/12/07		18 750
Prix d'exercice (euros)	85,68	206,20
Prix moyen pondéré des options exercées (en euros)	337,40	336,50

Les droits sont acquis à l'issue d'une période de deux ans.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires des plans à leur date d'attribution est principalement basée sur les hypothèses suivantes :

	Plan 2003	Plan 2004
Volatilité	35,00 %	30,00 %
Taux sans risque	2,48 % - 2,54 %	2,19 % - 2,26 %

Aucune charge relative à ces plans n'est comptabilisée sur l'exercice.

8.3. Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Le Groupe (Gucci Group et Puma) confère également à certains membres de son personnel des Share Appreciation Rights (SARs) qui constituent des plans fondés sur des actions réglés en trésorerie.

8.3.1. Caractéristiques des SARs octroyés par Gucci Group

Les plans de SARs ont une durée de vie de 6 à 10 ans à compter de leur date d'attribution.

Les SARs sont acquis à hauteur de 20 % par année complète de présence sauf en cas de licenciement (hors faute grave ou lourde) où l'intégralité des droits est immédiatement acquise. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue.

Le prix d'exercice des SARs est calculé par application aux résultats du pôle Luxe de multiples boursiers d'un panier de sociétés comparables.

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 2007 en résultat opérationnel courant au titre des SARs de Gucci Group est de 18,5 millions d'euros (46,4 millions d'euros en 2006).

Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2007, le prix d'exercice est compris entre 36,1 euros et 103,9 euros (36,1 euros et 82,3 euros en 2006) et la durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée est de 6,8 ans (7,7 ans en 2006).

La valeur comptable du passif lié aux SARs de Gucci Group s'élève à 29,5 millions d'euros au 31 décembre 2007 et la valeur intrinsèque à 31,1 millions d'euros (respectivement 10,7 et 10,4 millions d'euros au 31 décembre 2006).



Évolution des plans	2007	2006
SARs en circulation au 1 ^{er} janvier	639 314	3 875 996
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>46,22</i>	<i>50,01</i>
SARs attribués dans l'exercice	25 000	165 000
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>103,90</i>	<i>53,27</i>
SARs exercés dans l'exercice	29 550	1 032 192
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>46,20</i>	<i>46,89</i>
SARs expirés / auxquels il a été renoncé dans l'exercice	50 260	275 131
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>65,53</i>	<i>56,00</i>
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)	584 504	639 314
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>47,03</i>	<i>46,22</i>
SARs exerçables au 31 décembre (pour 2006 n'ayant pas fait l'objet d'une offre de rachat anticipé)	1 400	39 560 ^o
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	<i>52,41</i>	<i>71,93</i>

(*) Dont : 37 460 exerçables dans les 6 mois et liés à des départs.

8.3.2. Caractéristiques des SARs octroyés par Puma

Les plans toujours en vigueur au 31 décembre 2007 sont les suivants :

- Plan SARs 2004 – Tranche III (2006 / 2011) :

La durée de vie du plan est de 5 ans. Les SARs sont exerçables à l'issue d'une période de blocage de deux ans.

- Plan SARs 2006 – Tranche I (2006 / 2011) :

La durée de vie du plan est de 5 ans. À l'issue d'une période de blocage d'un an, les bénéficiaires ont la possibilité d'exercer leur SARs à hauteur de 25 % la deuxième année, de 50 % la troisième

année et de 75 % la quatrième année. L'intégralité des droits peut être exercée au cours de la cinquième année.

La charge comptabilisée en résultat opérationnel courant au titre des SARs de Puma s'élève à 1,4 million d'euros (sur 9 mois) dans les comptes consolidés du Groupe.

Le prix d'exercice des SARs en circulation au 31 décembre 2007 s'élève à 345,5 euros pour le plan 2004 et est compris entre 317,2 euros et 341,0 euros pour le plan 2006.

La valeur comptable du passif lié aux SARs de Puma s'élève à 4,1 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Évolution des plans sur l'exercice 2007	2004 / III	2006 / I
SARs en circulation au 1 ^{er} janvier 2007	150 000	66 250
SARs attribués dans l'exercice		
SARs exercés dans l'exercice		
SARs expirés / auxquels il a été renoncé dans l'exercice		1 250
SARs en circulation au 31 décembre 2007	150 000	65 000
SARs exerçables au 31 décembre 2007	150 000	16 250



NOTE 9 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006
Fnac	199,0	173,1
Redcats	186,6	221,8
Conforama	167,5	183,4
CFAO	232,3	182,4
Puma	236,0	
Luxe	730,9	565,2
Holdings et autres	(56,5)	(50,1)
Total	1 695,8	1 275,8

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de 400,1 millions d'euros en 2007 (346,2 millions d'euros

en 2006). Les autres produits et charges opérationnels sans contrepartie en trésorerie sont de 0,5 million d'euros en 2007 (7,3 millions d'euros en 2006).

NOTE 10 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2007	2006
Charges opérationnelles non courantes	(152,0)	(150,7)
Charges de restructuration	(28,5)	(56,4)
Dépréciation d'actifs	(97,4)	(19,6)
Programme de rachat anticipé des SARs		(52,0)
Autres	(26,1)	(22,7)
Produits opérationnels non courants	252,3	165,6
Plus-values sur cessions d'actifs	221,7	148,6
Autres	30,6	17,0
Total	100,3	14,9

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à perturber le suivi de la performance économique de chaque enseigne, s'élèvent à 100,3 millions d'euros sur l'exercice 2007. Ils incluent les éléments suivants :

- des produits nets de cessions d'actifs opérationnels et financiers de 221,7 millions d'euros, intégrant principalement la plus-value de cession Kadéos ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de 97,4 millions d'euros portant principalement sur le goodwill de Conforama Italie pour 95,3 millions d'euros ;
- des coûts de restructuration de 28,5 millions d'euros, incluant notamment les mesures d'adaptation des dispositifs de Fnac et Conforama.

Ce poste qui s'élève à 14,9 millions d'euros sur l'exercice 2006 comprend 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 150,7 millions d'euros. Ces charges incluent principalement 52,0 millions d'euros liés au programme de rachat anticipé des SARs, 19,6 millions d'euros de dépréciations d'actifs (dont une dépréciation de 14,9 millions d'euros du goodwill de Bédar) et 56,4 millions d'euros de coûts de restructurations incluant notamment le plan de réorganisation des activités poursuivies d'YSL Beauté.

NOTE 11 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2007	2006
Coût de l'endettement financier net	(281,4)	(242,8)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	58,3	26,5
Charges financières au coût amorti	(332,2)	(275,2)
Gains et pertes sur dettes / emprunts couverts en juste valeur	4,8	35,7
Gains et pertes sur dérivés de couverture de juste valeur	(12,3)	(29,8)
Autres produits et charges financiers	(40,4)	(37,4)
Gains nets sur actifs financiers disponibles à la vente	(1,6)	5,0
Gains et pertes de change	1,5	1,6
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(8,4)	(11,4)
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	2,7	(12,1)
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(12,3)	(4,2)
Autres charges financières	(22,3)	(16,3)
Total	(321,8)	(280,2)

En 2006, la charge financière 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.

NOTE 12 IMPÔT**12.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies****12.1.1. Charge d'impôt**

(en millions d'euros)	2007	2006
Résultat avant impôt	1 474,3	1 010,5
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(317,6)	(247,3)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(42,2)	(16,8)
Charge d'impôt exigible	(359,8)	(264,1)
Produit / (Charge) d'impôt différé	61,6	1,7
Charge totale d'impôt	(298,2)	(262,4)
Taux d'impôt effectif	20,23 %	25,97 %

12.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

<i>(en % du résultat avant impôt)</i>	2007
Taux d'impôt applicable en France	34,43 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(6,10 %)
Taux d'impôt théorique	28,33 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	(3,27 %)
Effet des différences permanentes	2,45 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	0,28 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	(6,43 %)
Effet des variations de taux d'impôt	(0,04 %)
Autres	(1,09 %)
Taux effectif d'imposition	20,23 %

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 %.

12.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2006
Résultat avant impôt	1 474,3	1 010,5
Éléments non courants	100,3	14,9
Résultat courant avant impôt	1 374,0	995,6
Charge totale d'impôt	(298,2)	(262,4)
Impôt sur éléments non courants	51,9	(24,1)
Charge d'impôt courant	(350,1)	(238,3)
Taux d'impôt courant	25,48 %	23,94 %

12.2. Évolution des postes de bilan**12.2.1. Impôt exigible**

(en millions d'euros)	31/12/2006	Résultat	Décassements liés aux activités opérationnelles
Créances d'impôts exigibles	56,8		
Dettes d'impôts exigibles	(279,7)		
Impôt exigible	(222,9)	(317,6)	309,1

12.2.2. Impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2006	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession
Actifs d'impôts différés	692,8		
Passifs d'impôts différés	(1 939,8)		
Impôt différé	(1 247,0)	61,6	(26,2)

(en millions d'euros)	31/12/2006	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession
Immobilisations incorporelles	(1 604,0)	0,2	
Immobilisations corporelles	(79,7)	15,8	(3,4)
Autres actifs non courants	(15,7)	0,4	
Autres actifs courants	151,1	5,0	1,7
Capitaux propres	(21,3)	0,1	(5,1)
Emprunts et dettes financières	6,2	(7,6)	
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	75,7	2,0	
Provisions	40,0	(0,2)	(18,6)
Autres passifs courants	118,8	(14,2)	(0,8)
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	81,9	60,1	
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	(1 247,0)	61,6	(26,2)
Actifs d'impôts différés	692,8		
Passifs d'impôts différés	(1 939,8)		
Impôt différé	(1 247,0)	61,6	(26,2)

Décassements 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	31/12/2007
				105,1
				(319,5)
6,6	1,1	3,3	6,0	(214,4)

Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres	31/12/2007
		701,7
		(2 879,0)
(957,4)	(8,3)	(2 177,3)

Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres	31/12/2007
(1 001,6)	11,3	(2 594,1)
(3,8)	(1,2)	(72,3)
0,9	10,9	(3,5)
31,7	(19,3)	170,2
0,2	(1,3)	(27,4)
(1,2)	8,4	5,8
0,5	(1,3)	76,9
5,0	0,7	26,9
6,1	5,5	115,4
4,8	(22,0)	124,8
(957,4)	(8,3)	(2 177,3)
		701,7
		(2 879,0)
(957,4)	(8,3)	(2 177,3)



12.3. 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 896,7 millions d'euros au 31 décembre 2007 (1 115,5 millions d'euros au 31 décembre 2006).

L'évolution et l'échéancier de ces pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	
Au 1^{er} janvier 2006	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 créés au cours de l'exercice	21,7
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(220,6)
Variations de périmètre et de change	(19,9)
Au 31 décembre 2007	896,7
Déficits reportables avec une échéance	436,0
À moins de cinq ans	219,2
À plus de cinq ans	216,8
Déficits indéfiniment reportables	460,7
Total	896,7

Le montant des différences temporelles déductibles pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au 31 décembre 2007 est de 55,0 millions d'euros (45,1 millions d'euros au 31 décembre 2006).

Il n'existe pas d'impôts différés non reconnus au titre des différences temporelles liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises au 31 décembre 2007.

NOTE 13 ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE, ACTIVITÉS ARRÊTÉES, CÉDÉES OU EN COURS DE CESSIION

En 2007, le déclin du modèle « Agency », ainsi que la forte pression concurrentielle sur le marché de l'habillement et de l'offre de crédits ont conduit Redcats UK à cesser progressivement ses activités sur la marque Empire Stores pour recentrer ses activités en Grande-Bretagne sur ses marques de vente à distance telles que La Redoute, Vertbaudet et Daxon.

Aux États-Unis, Redcats USA a lancé, en 2007, le processus de cession des marques du pôle « Missy » (Chadwick's et Metrostyle) qui n'occupaient pas des positions de leaders dans un marché de l'habillement féminin hautement concurrentiel, pour se concentrer principalement sur ses activités « grandes tailles » et « sports & loisirs ».

L'accélération du développement de la Fnac, notamment à l'international, nécessite que l'enseigne focalise ses investissements sur son cœur de métier. Or, pour renouer avec le succès et développer

ses activités, Surcouf requiert une attention prioritaire des équipes sur l'exécution du plan de relance ainsi qu'une augmentation des investissements opérationnels et commerciaux. En conséquence, PPR a initié, fin 2007, la recherche de co-investisseurs pour céder le contrôle de Surcouf afin de donner les moyens à cette enseigne de retrouver une dynamique commerciale.

Présent en Pologne depuis 2001, Conforama n'a plus la perspective de figurer à court ou moyen terme dans le trio de tête des acteurs de l'équipement de la maison dans ce pays. Ainsi, malgré le succès du repositionnement commercial en Pologne et compte tenu des enjeux en termes d'investissements, notamment immobiliers, Conforama préfère concentrer ses efforts à l'international sur l'Europe du Sud, c'est-à-dire en Italie, en Espagne et au Portugal, où son développement est plus avancé. En conséquence, Conforama a décidé, fin 2007, de céder sa filiale polonaise.



Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le Groupe a traité ces actifs comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » au 31 décembre 2007.

Printemps, Orcanta, YSL Beauté Recherche et Industrie et Fnac Service ont été classés en « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » au 30 juin 2006, Rexel au 1^{er} janvier 2004.

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 de la date de leur classement en « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ».

Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat net 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.

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 du Groupe.

13.1. 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)	2007	2006
Produits des activités ordinaires	775,3	1 458,9
Coût des ventes	(455,5)	(810,9)
Marge brute	319,8	648,0
Charges de personnel	(99,0)	(242,5)
Autres produits et charges opérationnels courants	(238,8)	(404,5)
Résultat opérationnel courant	(18,0)	1,0
Autres produits et charges opérationnels non courants	(197,0)	(73,0)
Résultat opérationnel	(215,0)	(72,0)
Charges financières (nettes)	(12,7)	(13,3)
Résultat avant impôt	(227,7)	(85,3)
Impôt sur le résultat	(6,3)	12,6
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,5	13,1
Résultat net sur cession des activités abandonnées	96,6	41,4
Résultat net	(135,9)	(18,2)
dont part du Groupe	(135,9)	(18,0)
dont part des minoritaires		(0,2)

(en millions d'euros)	2007	2006
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(13,9)	(23,3)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(0,5)	(22,1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(0,4)	20,9
Flux nets de trésorerie	(14,8)	(24,5)
Trésorerie d'ouverture et variation des flux intragroupes	(1,1)	94,9
Flux nets liés aux activités abandonnées ⁽¹⁾	(15,9)	70,4

(1) Ligne présentée dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Le chiffre d'affaires de la marque Empire Stores de Redcats UK est de 216,5 millions d'euros sur 2007 (237,2 millions d'euros sur l'exercice 2006), son résultat net de - 109,9 millions d'euros pour l'exercice 2007 (2,4 millions d'euros sur 2006) lié principalement aux dépréciations d'actifs dont - 66,0 millions d'euros de goodwill.

Le chiffre d'affaires des marques du pôle « Missy » de Redcats USA est de 286,3 millions d'euros sur 2007 (375,7 millions d'euros sur l'exercice 2006), son résultat net de - 84,8 millions d'euros pour l'exercice 2007 (- 8,1 millions d'euros sur 2006) lié principalement aux dépréciations d'actifs dont - 66,8 millions d'euros de goodwill.



Le chiffre d'affaires de Surcouf est de 246,9 millions d'euros sur 2007 (271,1 millions d'euros sur l'exercice 2006), son résultat net de - 42,1 millions d'euros pour l'exercice 2007 (- 15,0 millions d'euros sur 2006) lié principalement aux dépréciations d'actifs dont - 29,4 millions d'euros de goodwill.

Le chiffre d'affaires de Conforama Pologne est de 24,4 millions d'euros sur 2007 (21,3 millions d'euros sur l'exercice 2006), son résultat net de 5,2 millions d'euros pour l'exercice 2007 (- 2,9 millions d'euros sur 2006).

Le résultat net de Printemps est de 1,5 million d'euros sur 2007 (17,9 millions d'euros sur l'exercice 2006) et correspond à la quote-part de résultat de la mise en équivalence de Printemps du 1^{er} janvier au 31 mars 2007.

Le résultat net de Fnac Service est de - 2,4 millions d'euros sur 2007 (- 12,9 millions d'euros sur 2006 lié principalement aux coûts de fermeture).

Le résultat net d'Orcanta est de - 1,1 million d'euros sur 2006.

Le résultat net d'YSL Beauté Recherche et Industrie est de - 39,9 millions d'euros sur 2006.

Le résultat net sur cession des activités abandonnées concerne la cession du solde de la participation de PPR dans France Printemps le 31 mars 2007 et les reprises de provisions pour garantie de passif liées à l'extinction des risques sur les cessions antérieures. Ce montant est présenté net d'impôts.

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)	31/12/2007	31/12/2006
Actifs détenus en vue de la vente	283,5	253,5
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	229,1	

Au 31 décembre 2007, les actifs classés comme détenus en vue de la vente concernent uniquement Surcouf, Conforama Pologne, la marque Empire Stores de Redcats UK et les marques du pôle « Missy » de Redcats USA.

Au 31 décembre 2006, ces actifs ne concernent que Printemps pour le montant de la participation du Groupe dans cette société mise en équivalence.

NOTE 14 RÉSULTATS PAR ACTION

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par des sociétés consolidées.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant pour le calcul du résultat net

par action majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentiellement dilutives. Le résultat net est corrigé des charges théoriques d'intérêts nettes d'impôts relatives aux instruments convertibles et échangeables.

14.1. Résultats par action

RÉSULTAT PAR ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2007

<i>(en millions d'euros)</i>	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	922,3	1 058,2	(135,9)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	128 460 065	128 460 065	128 460 065
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(180 627)	(180 627)	(180 627)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	128 279 438	128 279 438	128 279 438
Résultat de base par action (en euros)	7,19	8,25	(1,06)
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	922,3	1 058,2	(135,9)
Options de souscription d'actions			
Résultat net part du Groupe dilué	922,3	1 058,2	(135,9)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	128 279 438	128 279 438	128 279 438
Options de souscription d'actions	381 061	381 061	381 061
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires dilués	128 660 499	128 660 499	128 660 499
Résultat dilué par action (en euros)	7,17	8,22	(1,05)

RÉSULTAT PAR ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2006

<i>(en millions d'euros)</i>	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	685,3	703,3	(18,0)
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	5,79	(0,15)
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	685,3	703,3	(18,0)
Options de souscription d'actions			
Résultat net part du Groupe dilué	685,3	703,3	(18,0)
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 dilués	121 745 209	121 745 209	121 745 209
Résultat dilué par action (en euros)	5,63	5,78	(0,15)

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.



14.2. Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants concernent le poste « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat pour son montant net d'impôt et d'intérêts minoritaires.

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	1 058,2	703,3
Autres produits et charges opérationnels non courants	100,3	14,9
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	51,9	(24,1)
Résultat minoritaire sur autres produits et charges opérationnels non courants	1,8	0,8
Résultat net hors éléments non courants	904,2	711,7
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	128 460 065	121 527 915
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(180 627)	(106 952)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	128 279 438	121 420 963
	7,05	5,86
Résultat hors éléments non courants de base par action (en euros)		
Résultat net hors éléments non courants	904,2	711,7
Options de souscription d'actions		
Résultat net part du Groupe dilué	904,2	711,7
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	128 279 438	121 420 963
Options de souscription d'actions	381 061	324 246
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	128 660 499	121 745 209
Résultat dilué par action (en euros)	7,03	5,85

NOTE 15 GOODWILL

(en millions d'euros)	Brut	Pertes de valeur	Net
Goodwill au 01/01/2006	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 18)		(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
Acquisitions	1 346,2		1 346,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(165,0)		(165,0)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)		(95,3)	(95,3)
Options de ventes accordées aux minoritaires	34,0		34,0
Différences de change	(85,0)	15,5	(69,5)
Autres variations	(6,1)		(6,1)
Goodwill au 31/12/2007	6 953,1	(299,5)	6 653,6

Tous les goodwill comptabilisés au cours de l'exercice 2007 ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie à la clôture de l'exercice.



NOTE 16 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 01/01/2006	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 01/01/2006	(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 18)	(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 01/01/2006	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 18)	(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



<i>(en millions d'euros)</i>	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 31/12/2006	6 290,3	794,1	7 084,4
Variation de périmètre	3 500,7	38,3	3 539,0
Acquisitions	2,8	94,9	97,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		(4,9)	(4,9)
Autres cessions		(50,8)	(50,8)
Différences de change	(3,9)	(15,3)	(19,2)
Autres variations	(6,5)	8,1	1,6
Valeur brute au 31/12/2007	9 783,4	864,4	10 647,8
Amortissements et pertes de valeurs au 31/12/2006	(31,5)	(450,2)	(481,7)
Variation de périmètre		(17,8)	(17,8)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		1,5	1,5
Autres cessions		49,6	49,6
Amortissements		(76,2)	(76,2)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)	(2,1)		(2,1)
Différences de change	(0,6)	8,2	7,6
Autres variations	6,5		6,5
Amortissements et pertes de valeurs au 31/12/2006	(27,7)	(484,9)	(512,6)
Valeur nette au 31/12/2006	6 258,8	343,9	6 602,7
Variation de périmètre	3 500,7	20,5	3 521,2
Acquisitions	2,8	94,9	97,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		(3,4)	(3,4)
Autres cessions		(1,2)	(1,2)
Amortissements		(76,2)	(76,2)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)	(2,1)		(2,1)
Différences de change	(4,5)	(7,1)	(11,6)
Autres variations		8,1	8,1
Valeur nette au 31/12/2007	9 755,7	379,5	10 135,2



NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 01/01/2006	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 01/01/2006	(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 18)			(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 01/01/2006	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 18)			(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



(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31/12/2006	1 338,8	2 667,4	287,9	4 294,1
Variation de périmètre	143,9	151,9	116,6	412,4
Acquisitions	50,0	299,0	145,4	494,4
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(17,1)	(34,8)	(57,8)	(109,7)
Cessions	(17,8)	(196,9)	(23,2)	(237,9)
Différences de change	(25,7)	(56,7)	(4,3)	(86,7)
Autres variations	13,8	46,0	(64,6)	(4,8)
Valeur brute au 31/12/2007	1 485,9	2 875,9	400,0	4 761,8
Amortissements et dépréciations au 31/12/2006	(529,9)	(1 720,0)	(143,6)	(2 393,5)
Variation de périmètre	(53,9)	(76,5)	(61,1)	(191,5)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	10,0	47,8	9,8	67,6
Cessions	13,0	185,2	20,8	219,0
Amortissements	(48,0)	(250,6)	(36,2)	(334,8)
Différences de change	7,2	30,2	3,5	40,9
Autres variations	3,9	(0,7)	1,6	4,8
Amortissements et dépréciations au 31/12/2007	(597,7)	(1 784,6)	(205,2)	(2 587,5)
Valeur nette au 31/12/2006	808,9	947,4	144,3	1 900,6
Variation de périmètre	90,0	75,4	55,5	220,9
Acquisitions	50,0	299,0	145,4	494,4
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(7,1)	13,0	(48,0)	(42,1)
Cessions	(4,8)	(11,7)	(2,4)	(18,9)
Amortissements	(48,0)	(250,6)	(36,2)	(334,8)
Différences de change	(18,5)	(26,5)	(0,8)	(45,8)
Autres variations	17,7	45,3	(63,0)	(0,0)
Valeur nette au 31/12/2007	888,2	1 091,3	194,8	2 174,3
dont biens détenus	690,9	1 091,3	176,5	1 958,7
dont biens en contrats de location-financement	197,3		18,3	215,6

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur les postes « Coût des ventes » et « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

NOTE 18 PERTES DE VALEUR

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2007 ont conduit le Groupe à comptabiliser :

- une perte de valeur irréversible du goodwill de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) Conforama Italie à hauteur de 95,3 millions d'euros eu égard à la persistance de performances commerciales et opérationnelles décevantes. Cette perte résulte de la différence entre le montant de l'actif de l'UGT Conforama Italie et sa valeur recouvrable. La valeur d'utilité a été calculée sur la base d'un taux d'actualisation de 8,8 % et d'un taux de croissance à l'infini de 0,5 % ;
- des pertes de valeur irréversibles des goodwill sur certains des actifs classés en *Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession* (Note 13) ;
- une perte de valeur sur d'autres actifs incorporels du Luxe à hauteur de 2,1 millions d'euros.

L'ensemble de ces charges, à l'exception de celles enregistrées sur les actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession comptabilisées en « Résultat net des activités abandonnées », 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 2007, 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	
	2007	2006	2007	2006
Activité Luxe	10,3 %-13,2 %	9,6 %-12,4 %	3,0 %-3,5 %	3,0 %-3,5 %
Activité Grand Public (hors zone géographique émergente) ⁽¹⁾	8,7 %-11,6 %	7,4 %-9,8 %	0,5 %-1,0 %	0,5 %-1,5 %
Zone géographique émergente ⁽¹⁾	13,2 %-14,5 %	9,6 %-15,1 %	3,0 %-4,0 %	2,0 %-4,0 %

(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 19 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Titres de participation	28,8	29,7
Instruments financiers dérivés	21,0	27,1
Actifs financiers disponibles à la vente	5,9	8,1
Créances et prêts rattachés à des participations	67,6	34,2
Dépôts et cautionnements	96,5	85,0
Autres	46,3	31,9
Total	266,1	216,0



NOTE 20 STOCKS

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Stocks commerciaux	3 412,2	2 850,6
Stocks industriels	316,7	273,6
Valeur brute	3 728,9	3 124,2
Dépréciation	(494,8)	(380,0)
Valeur nette	3 234,1	2 744,2

Évolution de la dépréciation	
Au 31 décembre 2006	(380,0)
(Dotations)/reprises	(54,9)
Variation de périmètre	(80,3)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	11,5
Différences de change	8,9
Au 31 décembre 2007	(494,8)

La valeur comptable des stocks donnés en nantissement de passifs s'élève à 99,0 millions d'euros au 31 décembre 2007 (80,9 millions d'euros au 31 décembre 2006).

NOTE 21 CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Créances clients	1 720,7	1 307,8
Dépréciation des créances clients	(216,9)	(191,4)
Valeur nette	1 503,8	1 116,4

Évolution de la dépréciation	
Au 31 décembre 2006	(191,4)
(Dotations)/reprises	(2,7)
Variation de périmètre	(25,4)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	1,6
Différences de change	1,0
Au 31 décembre 2007	(216,9)

Les provisions sont calculées en fonction de la probabilité d'encaissement des créances concernées. L'ancienneté des créances clients se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Créances dans les délais	1 164,2	841,8
Retard n'excédant pas un mois	239,4	202,2
Retard compris entre un et six mois	146,9	126,3
Retard supérieur à six mois	170,2	137,5
Provision pour créances douteuses	(216,9)	(191,4)
Valeur nette	1 503,8	1 116,4



NOTE 22 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2006	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	31/12/2007
Stocks	2 744,2	273,9	(118,9)		395,8	(60,9)	3 234,1
Créances clients	1 116,4	(47,2)	(16,3)		478,8	(27,9)	1 503,8
Autres actifs et passifs financiers courants	29,4	0,9	0,6	(8,7)		(1,3)	20,9
Créances et dettes d'impôts exigibles	(222,9)		1,1	(8,5)	3,3	12,6	(214,4)
Dettes fournisseurs	(2 500,6)	(220,6)	58,7		(299,9)	19,8	(2 942,6)
Autres actifs et passifs courants	(1 408,4)	(236,9)	14,1	(7,7)	100,9	91,5	(1 446,5)
Besoin en fonds de roulement	(241,9)	(229,9)	(60,7)	(24,9)	678,9	33,8	155,3
Concours à la clientèle	397,7	0,6	(151,8)			(11,2)	235,3

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 23 AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Les actifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés (Note 29).

NOTE 24 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

24.1. Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Trésorerie	1 163,3	627,2
Équivalents de trésorerie	549,9	928,4
Total	1 713,2	1 555,6

Au 31 décembre 2007, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts et des dépôts à terme de moins de trois mois.

24.2. Analyse par devise

(en millions d'euros)	31/12/2007	%	31/12/2006	%
Euro	826,7	48,3 %	973,9	62,6 %
Dollar américain	426,5	24,9 %	329,7	21,2 %
Livre sterling	106,2	6,2 %	52,5	3,4 %
Franc suisse	62,5	3,6 %	55,3	3,6 %
Franc CFA	49,6	2,9 %	39,4	2,5 %
Autres devises	241,7	14,1 %	104,8	6,7 %
Total	1 713,2		1 555,6	

NOTE 25 CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2007, le capital social s'élève à 512 327 756 euros. Il est composé de 128 081 939 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (128 387 274 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2006).

25.1. Actions PPR autodétenues et options sur titres PPR

Au cours de l'exercice 2007, le Groupe a procédé à l'acquisition nette de 1 113 852 actions autodétenues selon les modalités suivantes :

- ♦ acquisition de 5 230 441 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ cession de 4 643 941 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ acquisition de 21 775 titres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2005 à échéance 2007 ;
- ♦ acquisition de 505 577 titres annulés par décision du Conseil d'administration, des 16 octobre et 19 décembre 2007, à effet du 31 décembre 2007 conformément aux autorisations conférées par l'Assemblée générale du 14 mai 2007.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2007, le capital a été augmenté de 200 242 actions, amenant ainsi le capital social de PPR à 128 081 939 actions au 31 décembre 2007.

Enfin, le Groupe a procédé, en 2007, à l'acquisition nette de 621 807 options d'achat de titres PPR :

- ♦ acquisition de 350 000 options d'achat de titres PPR à des fins de couverture de plans de stock-options attribués aux salariés en 2007 ;

- ♦ acquisition de 500 000 options d'achat de titres PPR en vue de l'annulation de titres conformément aux dispositions du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2007 ;
- ♦ cession de 228 193 options d'achats acquises en septembre 2004 de façon à adapter la couverture à l'évolution du nombre d'options d'achat attribuées aux salariés encore en circulation.

Au 31 décembre 2007, le Groupe détient 3 142 805 options d'achats de titres PPR destinées principalement à couvrir des plans d'options d'achat et des plans d'options de souscription.

Le 26 mai 2004, PPR a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (A.F.E.I.). Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres PPR, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Au 31 décembre 2007, PPR détient 586 500 actions d'autocontrôle dans le cadre du contrat de liquidité ; aucune action n'était détenue par la société au 31 décembre 2006.

25.2. Affectation du résultat 2007

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007, de distribuer un dividende de 3,45 euros par action au titre de cet exercice, soit 441,9 millions d'euros au total.

Le dividende distribué au titre de l'exercice 2006 était de 3,00 euros par action.

25.3. Réévaluation des instruments financiers

Les réévaluations des instruments financiers enregistrent les gains et pertes latents sur les instruments de couvertures de flux de trésorerie, sur les actifs financiers disponibles à la vente et sur les autres instruments financiers et s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Couvertures des flux de trésorerie	Actifs financiers disponibles à la vente	Autres instruments financiers	Total Part du Groupe
Au 1^{er} janvier 2006	(4,2)		(26,2)	(30,4)
Variation de juste valeur	61,9	2,4	55,1	119,4
Recyclage en résultat	(33,7)			(33,7)
Impôts	12,3	(0,8)	(18,6)	(7,1)
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	40,5	1,6	36,5	78,6
Au 31 décembre 2006	36,3	1,6	10,3	48,2
Variation de juste valeur	40,0	(2,2)	(14,6)	23,2
Recyclage en résultat	(48,0)			(48,0)
Impôts	2,2	0,8	5,0	8,0
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	(5,8)	(1,4)	(9,6)	(16,8)
Au 31 décembre 2007	30,5	0,2	0,7	31,4

Un montant négatif sur la ligne « Recyclage en résultat » signifie qu'un produit est enregistré dans le compte de résultat.

Le montant des réévaluations des instruments de couverture des flux de trésorerie transféré en résultat est comptabilisé dans la marge brute.

Le montant des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente transféré en résultat est comptabilisé dans le résultat financier.

NOTE 26 AVANTAGES DU PERSONNEL ET ASSIMILÉS

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France, des régimes supplémentaires de rentes de type additif au Royaume-Uni, des indemnités de rupture légale (TFR) en Italie et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

Le Groupe n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.



26.1. Évolution au cours de l'exercice

L'évolution de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2007	2006
Valeur actualisée de l'engagement au 1^{er} janvier	551,7	538,5
Coûts des services rendus de la période	23,3	31,0
Cotisations effectuées par les participants	4,0	3,8
Charges d'intérêts financiers	26,6	22,9
Prestations servies	(27,9)	(22,5)
Coûts des services passés		
Écarts actuariels	(8,1)	(1,0)
Réductions et règlements	(17,9)	(5,8)
Variation de périmètre	37,6	0,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(0,2)	(18,5)
Variation des cours des monnaies étrangères	(25,8)	2,6
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre	563,3	551,7

Au 31 décembre 2007, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 563,3 millions d'euros et se décompose comme suit :

- ♦ 97,0 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (106,2 millions d'euros en 2006) ;

- ♦ 466,3 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (445,5 millions d'euros en 2006).

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2007	2006
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1^{er} janvier	281,2	248,6
Cotisations effectuées par l'employeur	33,7	25,2
Cotisations effectuées par les participants	4,0	3,8
Rendements attendus des actifs	14,7	18,2
Prestations servies	(27,9)	(22,5)
Écarts actuariels	(3,0)	4,8
Règlements	(2,8)	
Variation de périmètre	16,5	0,8
Variation des cours des monnaies étrangères	(20,4)	2,3
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre	296,0	281,2

Les cotisations dont le Groupe s'attend à ce qu'elles soient versées sur 2008 sont estimées à 32,0 millions d'euros.

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- ♦ les contrats d'assurance représentent 29 % de la juste valeur totale des actifs (45 % en 2006) ;

- ♦ les instruments de capitaux propres, 29 % (28 % en 2006) ;
- ♦ les instruments d'emprunt, 25 % (18 % en 2006) ;
- ♦ et les divers autres actifs, 17 % (9 % en 2006).



Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Valeur actualisée de l'engagement	563,3	551,7	538,5	470,8
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(296,0)	(281,2)	(248,6)	(212,2)
Déficit/(Excédent)	267,3	270,5	289,9	258,6
Écarts actuariels nets non comptabilisés				
Coûts des services passés non comptabilisés	(8,4)	(9,8)	(10,5)	(11,1)
Montant non comptabilisé à l'actif	8,3			
Juste valeur de tout droit à remboursement				
Provisions (actifs nets) comptabilisées au bilan	267,2	260,7	279,4	247,5
dont provisions	267,2	260,7	279,4	247,5
dont actifs nets				
Ajustements dus à l'expérience liés aux passifs du régime	0,9 %	4,5 %	5,9 %	7,1 %
Ajustements dus à l'expérience liés aux actifs du régime	1,0 %	1,7 %	5,6 %	5,9 %

26.2. Charges comptabilisées

La charge totale de 21,4 millions d'euros comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Coûts des services rendus	23,3	31,0
Coûts financiers	26,6	22,9
Rendements attendus des actifs du régime	(14,7)	(18,2)
Écarts actuariels comptabilisés en résultat		
Coûts des services passés pris en résultat	1,3	1,3
Réductions et règlements	(15,1)	(5,0)
Charge totale	21,4	32,0
Dont comptabilisée en charges opérationnelles	6,2	25,9
en charges financières nettes	11,9	2,1
en activités abandonnées	3,3	4,0

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 2007, le montant comptabilisé au titre de ces écarts actuariels s'élève à - 5,1 millions d'euros.

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres depuis le 1^{er} janvier 2004 s'élève à 25,1 millions d'euros au 31 décembre 2007.



26.3. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	Total France		Total Suisse		Total Italie		Total Royaume Uni		Total autres	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Taux d'actualisation	5,25 %	4,75 %	3,50 %	3,00 %	5,25 %	4,75 %	5,90 %	5,20 %	5,13 %	4,68 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,75 %	4,50 %	4,46 %	4,92 %			5,71 %	5,64 %	4,94 %	5,24 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,82 %	2,89 %	2,25 %	1,71 %	3,68 %	3,69 %	2,37 %	3,50 %	2,34 %	1,89 %

NOTE 27 PROVISIONS

(en millions d'euros)	31/12/2006	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Variation de périmètre	Autres	31/12/2007
Provisions pour restructurations non courantes	1,4	1,8	(1,0)					2,2
Provisions pour litiges et contentieux non courantes	16,3	43,2	(12,0)	(3,7)	(0,3)	20,5	1,3	65,3
Autres provisions non courantes	123,2	0,5	(4,9)	(40,2)	(0,1)	0,1	(0,5)	78,1
Autres provisions pour risques et charges non courantes	140,9	45,5	(17,9)	(43,9)	(0,4)	20,6	0,8	145,6
Provisions pour restructurations courantes	2,2	1,2	(0,8)					2,6
Provisions pour litiges et contentieux courantes	70,5	13,1	(5,8)	(22,2)				55,6
Autres provisions courantes	39,8	13,2	(2,2)	(13,7)		0,2		37,3
Autres provisions pour risques et charges courantes	112,5	27,5	(8,8)	(35,9)		0,2		95,5
Autres provisions pour risques et charges	253,4	73,0	(26,7)	(79,8)	(0,4)	20,8	0,8	241,1
Impact résultat		(73,0)		79,8				6,8
- sur le résultat opérationnel courant		(23,9)		2,0				(21,9)
- sur les autres produits et charges opérationnels non courants		(16,9)		36,8				19,9
- sur le résultat financier		(2,2)						(2,2)
- sur l'impôt		(30,0)						(30,0)
- sur le résultat des activités abandonnées				41,0				41,0

Les provisions pour litiges et contentieux correspondent notamment à des litiges avec des tiers 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 28 DETTES FINANCIÈRES

28.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2007	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	4 670,3		958,8	183,1	920,1	1 772,5	835,8
Emprunts obligataires convertibles							
Autres emprunts obligataires	2 114,8		742,0		784,6		588,2
Lignes de crédit confirmées	1 833,2		95,5			1 737,7	
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	390,8		53,6	147,5	115,2	20,7	53,8
Dettes sur contrats de location-financement	94,1		14,7	14,5	7,4	5,2	52,3
Participation des salariés	37,3		8,6	11,3	8,5	8,9	
Autres dettes financières	200,1		44,4	9,8	4,4		141,5
Emprunts et dettes financières à court terme	3 420,1	3 420,1					
Emprunts obligataires convertibles							
Autres emprunts obligataires	2,3	2,3					
Lignes de crédit confirmées	87,4	87,4					
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	279,7	279,7					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	1 930,8	1 930,8					
Dettes sur contrats de location-financement	19,0	19,0					
Participation des salariés	6,2	6,2					
Découverts bancaires	262,4	262,4					
Billets de trésorerie	662,7	662,7					
Autres dettes financières	169,6	169,6					
Total	8 090,4	3 420,1	958,8	183,1	920,1	1 772,5	835,8
%		42,3%	11,8%	2,3%	11,4%	21,9%	10,3%

(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%

Au 31 décembre 2007, 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 21,2 millions d'euros au 31 décembre 2007 contre 16,4 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Au 31 décembre 2007, les emprunts obligataires, y compris les obligations convertibles, représentent 26,2 % de la dette brute contre 49,1 % en 2006.

La part des dettes à plus d'un an représente 57,7 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2007 et au 31 décembre 2006.

Les tirages sur lignes de crédit confirmées s'élèvent à 1 920,6 millions d'euros pour un montant total de lignes de crédit confirmées de 6 724,9 millions d'euros en date d'arrêt.

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 235,3 millions d'euros à la dette brute au 31 décembre 2007.

28.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2007	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	31/12/2006	%
Euro	6 953,4	4 019,2	2 934,2	85,9 %	4 574,7	84,1 %
Yen	380,0	157,2	222,8	4,7 %	336,8	6,2 %
Dollar américain	297,1	297,1		3,7 %	86,2	1,6 %
Franc suisse	114,3	111,2	3,1	1,4 %	116,6	2,1 %
Franc CFA	95,6	12,0	83,6	1,2 %	72,2	1,3 %
Livre sterling	41,4	10,8	30,6	0,5 %	158,9	2,9 %
Autres devises	208,6	62,8	145,8	2,6 %	95,7	1,8 %
Total	8 090,4	4 670,3	3 420,1		5 441,1	

Les dettes libellées en devises autres que l'euro sont réparties sur les filiales du Groupe pour leurs besoins de financements locaux.

28.3. Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe PPR se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Emprunts obligataires convertibles		149,2
Autres emprunts obligataires	2 117,1	2 520,4
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	2 321,6	675,8
Lignes de crédit confirmées	1 920,6	257,8
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	279,7	113,3
Billets de trésorerie	662,7	811,2
Dettes sur contrats de location-financement	113,1	136,6
Participation des salariés	43,5	43,6
Découverts bancaires	262,4	339,8
Autres dettes financières	369,7	393,4
Total	8 090,4	5 441,1



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 91,4 % de la dette brute au 31 décembre 2007 contre 88,4 % au 31 décembre 2006.

Au 31 décembre 2007, les autres dettes financières incluent 262,3 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (Note 2.1.2).

28.4. Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

Emprunts obligataires convertibles, échangeables ou remboursables en actions émis par PPR

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée/ non documentée	Échéance	31/12/2007	31/12/2006
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

(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 %.

Swap de l'emprunt : cette OCÉANE avait 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.

Au 31 décembre 2007, toutes les obligations restant en circulation au 31 décembre 2006 ont fait l'objet d'un remboursement en numéraire le 1er janvier 2007.

Les montants inscrits au bilan en date d'arrêté 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)	31/12/2007	31/12/2006
Valeur nominale des obligations convertibles		149,2
Composante capitaux propres (options de conversion)		(25,4)
Composante dettes (ajustement TIE)		25,4
Coût amorti à la clôture hors intérêts courus		149,2

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 5 000 millions d'euros en date de clôture.

Au 31 décembre 2007, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 2 150 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	31/12/2007	31/12/2006
750,0 ⁽¹⁾	Fixe 5,00 %	5,20 %	23/07/2003	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 M€ Documenté en IFRS	23/01/2009	739,9	737,3
800,0 ⁽²⁾	Fixe 5,25 %	5,34 %	29/03/2004	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 M€ Documenté en IFRS	29/03/2011	784,6	789,9
400,0 ⁽³⁾	Variable Euribor 3 mois + 0,50 %	-	22/10/2004	-	22/10/2007		399,9
600,0 ⁽⁴⁾	Fixe 4,00 %	4,08 % & 4,79 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013	588,2	586,3

(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 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.

Les montants inscrits au bilan tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif et de l'ajustement de juste valeur généré par la relation de couverture documentée dans le cadre de l'application de la norme IAS 39.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « Autres dettes financières ».

28.5. Principaux emprunts bancaires et lignes de crédit confirmées

28.5.1. Détail des principaux emprunts bancaires

Le Groupe dispose notamment des emprunts bancaires suivants :

EMPRUNTS BANCAIRES CONTRACTÉS PAR PPR & SAPARDIS

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée/ non documentée	Échéance	31/12/2007	31/12/2006
1 500,0	Variable Euribor + 0,20 %	-	18/07/2007	-	26/06/2008	1 500,0	
290,0	Variable Euribor + 0,375 %	-	18/07/2007	-	26/06/2008	290,0	

Ces deux emprunts ont été contractés en juillet 2007 et sont renouvelables 1 an à l'option de PPR et Sapardis en juin 2008 portant ainsi leur maturité à juin 2009.

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	31/12/2007	31/12/2006
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
50,0	Variable Euribor 3 mois + 0,20 %	-	15/12/2006	-	15/12/2011	50,0	50,0

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	31/12/2007	31/12/2006
34,0 ⁽¹⁾	Variable USD Libor + 1,00 %	-	08/08/2003	-	15/08/2013	20,4	26,6
35,0 ⁽²⁾	Variable Euribor + 0,70 %	-	29/03/2004	-	30/06/2014	29,0	33,0
51,5 ⁽³⁾	Variable JPY Tibor + 0,35 %	-	15/09/2006	-	15/09/2011	46,4	54,2
27,3 ⁽⁴⁾	Variable JPY Tibor + 0,25 %	-	08/11/2007	-	08/11/2010	27,3	

(1) Emprunt amortissable contracté par Gucci America Inc pour un montant de 50 millions de dollars (34,0 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2007 s'élève à 30 millions de dollars (20,4 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 (51,5 millions d'euros).

(4) Emprunt contracté en 2007 pour un montant de 4 500 millions de yens (27,3 millions d'euros).

28.5.2. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

Le Groupe dispose au 31 décembre 2007 de 6 724,9 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 5 030,9 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2007 s'élève à 4 743,0 millions d'euros contre 4 773,1 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Les lignes de crédit confirmées non mobilisées garantissent la liquidité du Groupe et couvrent notamment le programme d'émissions de billets de trésorerie dont l'encours au 31 décembre 2007 s'élève à 662,7 millions d'euros contre 811,2 millions d'euros au 31 décembre 2006.

28.5.3. Répartition des lignes de crédits confirmées

PPR, SAPARDIS et PPR Finance SNC : 6 136 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2007	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2006
Lignes de crédit confirmées	6 136,0		6 136,0		4 611,0

Les lignes de crédit confirmées intègrent le crédit revolving syndiqué de 2 750 millions d'euros mis en place en mars 2005.

PPR a sollicité l'extension de la maturité de ce crédit. À l'issue de cette demande, 2 605 millions d'euros ont été prorogés en mars 2012, 70 millions d'euros en mars 2011 et 75 millions d'euros conservent l'échéance de mars 2010.



PPR a également mis en place un crédit d'acquisition de 3 290 millions d'euros afin d'assurer le financement de l'offre publique d'achat amicale lancée sur Puma AG en 2007. Au 31 décembre 2007, les lignes de crédit confirmées intègrent la tranche à 5 ans de ce crédit qui comporte une faculté d'extension de un an à la fin de la première

et de la seconde année, d'un montant de 1 500 millions d'euros. La tranche court terme sous forme de term loan pour 1 790 millions d'euros d'une maturité initiale d'un an, et renouvelable pour un an supplémentaire à l'option de PPR, est intégrée dans les emprunts bancaires.

Autres lignes de crédit confirmées : 588,9 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2007	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2006
Redcats ⁽¹⁾	125,1	125,1			197,6
Gucci Group NV ⁽²⁾	207,3	72,8	134,5		222,3
Puma ⁽³⁾	256,5		256,5		
	588,9	197,9	391,0		419,9

(1) Redcats : dont 75 millions de dollars (51,0 millions d'euros) et 700 millions de couronnes suédoises (74,1 millions d'euros).

(2) Gucci Group NV : dont 150 millions de francs suisses (90,6 millions d'euros), 17 000 millions de yens (103,1 millions d'euros) et 20 millions de dollars (13,6 millions d'euros).

(3) Puma : dont 61,3 millions d'euros utilisés sous forme d'emprunts bancaires à fin décembre 2007.

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 2007 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

NOTE 29 EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET AUX FLUCTUATIONS DE COURS DE BOURSE

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché.

Au 31 décembre 2007, les instruments dérivés utilisés par le Groupe s'analysent de la façon suivante :

29.1. Exposition aux risques de taux d'intérêt

Le groupe PPR utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses actifs et passifs financiers, en particulier de sa dette financière, des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2007	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà	31/12/2006
Swaps prêteurs « taux fixe »	1 399,5	249,5	500,0		650,0			1 869,8
Swaps emprunteurs « taux fixe »	890,0	647,3	200,0	42,7				118,8
Achats de collars	100,0			100,0				
Achats de caps	1 550,0	450,0	700,0	400,0				975,0
Autres instruments de taux d'intérêt ⁽¹⁾	152,6			152,6				58,7
Total	4 092,1	1 346,8	1 400,0	695,3	650,0			3 022,3

(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 249,2 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 889,7 millions d'euros ;
- gérer le risque de taux des dettes financières au travers d'opérations conditionnelles : dans ce cadre, le Groupe a conclu des options pour 1 650,0 millions d'euros.

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 2007, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2007	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	1 399,5	1 150,0		249,5
Swaps emprunteurs « taux fixe »	890,0		89,7	800,3
Achats de collars	100,0			100,0
Achats de caps	1 550,0			1 550,0
Autres instruments de taux d'intérêt	152,6			152,6
Total	4 092,1	1 150,0	89,7	2 852,4

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 2007, 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 2007, les couvertures de flux de trésorerie concernaient des dettes émises en yens couvertes en proportion pour 14,8 milliards de yens, soit 89,7 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 2007, 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)	31/12/2007	Échéancier pour 2007			31/12/2006
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux fixe	272,9	262,9	8,3	1,7	317,4
Emprunts obligataires	2 117,1	2,3	1 526,6	588,2	2 269,7
Billets de trésorerie	424,7	424,7			585,7
Autres dettes financières	257,0	172,9	77,2	6,9	209,0
Passifs financiers à taux fixe	2 798,8	599,9	1 603,8	595,1	3 064,4

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow avant gestion :

(en millions d'euros)	31/12/2007	Échéancier pour 2007			31/12/2006
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux variable	1 543,7	1 501,8	28,1	13,8	1 358,0
Emprunts obligataires					399,9
Billets de trésorerie	238,0	238,0			225,5
Autres dettes financières	5 053,6	2 582,2	2 230,7	240,7	1 751,3
Passifs financiers à taux variable	5 291,6	2 820,2	2 230,7	240,7	2 376,7

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)	31/12/2007	Échéancier pour 2007			31/12/2006
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux fixe	272,9	262,9	8,3	1,7	317,4
Emprunts obligataires	992,6	2,3	402,1	588,2	993,3
Billets de trésorerie	625,5	625,5			674,0
Autres dettes financières	2 267,3	722,8	1 537,6	6,9	643,9
Passifs financiers à taux fixe	3 885,4	1 350,6	1 939,7	595,1	2 311,2

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow après gestion :

(en millions d'euros)	31/12/2007	Échéancier pour 2007			31/12/2006
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Actifs financiers à taux variable	1 543,7	1 501,8	28,1	13,8	1 358,0
Emprunts obligataires	1 124,5		1 124,5		1 676,3
Billets de trésorerie	37,2	37,2			137,2
Autres dettes financières	3 043,3	2 032,3	770,3	240,7	1 316,4
Passifs financiers à taux variable	4 205,0	2 069,5	1 894,8	240,7	3 129,9

Les actifs et passifs financiers sont constitués des éléments du bilan qui portent intérêt.



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)	31/12/2007	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	8 090,4	2 798,8	5 291,6	3 885,4	4 205,0
%		34,6 %	65,4 %	48,0 %	52,0 %

(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 %

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Compte tenu de cette répartition taux fixe / taux variable après prise en compte des instruments dérivés, une variation instantanée de 100 points de base des taux d'intérêt aurait un impact en année

pleine de 36,9 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 au 31 décembre 2007 contre 24,6 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de taux en cas de variation instantanée de +/- 100 points de base de la courbe des taux d'intérêts euros s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Impact Réserve	Impact Résultat
Au 31 décembre 2007		
Variation de + 100 points de base		23,2
Variation de - 100 points de base		(13,9)
Au 31 décembre 2006		
Variation de + 100 points de base		7,5
Variation de - 100 points de base		(0,4)

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de taux éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de taux non éligibles à la comptabilité de couverture.

L'impact des instruments dérivés de taux libellés dans des devises autres que la devise fonctionnelle du Groupe est non significatif en date d'arrêt.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

Au 31 décembre 2007, les dérivés de taux éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont une maturité résiduelle de moins d'un an pour 47,0 millions d'euros et de moins de 3 ans pour 42,7 millions d'euros. Ils ont une durée comparable aux emprunts qu'ils couvrent et affectent à ce titre le même exercice que le risque couvert.

29.2. 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2007	31/12/2006
Changes à terme et Swaps de change	(620,4)	(1 255,4)
Options de change - tunnels	(248,6)	(253,3)
Options de change achetées	240,2	257,3
Options de change vendues	(0,7)	(7,4)
Total	(629,5)	(1 258,8)

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 2007, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2007	Dollar américain	Yen	Livre sterling	Franc suisse
Couvertures de flux de trésorerie					
Achats à terme & swaps achat à terme	800,8	741,8			
Ventes à terme & swaps vente à terme	(999,2)	(478,4)		(166,4)	(25,5)
Options de change -achats de tunnels export	(248,6)		(248,6)		
Couvertures de juste valeur					
Achats à terme & swaps achat à terme	368,9	181,0	141,8	9,0	13,5
Ventes à terme & swaps vente à terme	(722,3)	(355,7)	(69,5)	(89,1)	(124,0)
Non documentées					
Achats à terme & swaps achat à terme	168,9	146,5	1,0	0,6	6,7
Ventes à terme & swaps vente à terme	(237,5)	(96,6)	(0,9)	(35,0)	(9,5)
Options de change-achats	240,2	168,0		31,1	11,2
Options de change-ventes	(0,7)	(0,7)			
Maturité					
Inférieure à un an					
Achats à terme & swaps achat à terme	1 321,7	1 054,4	142,8	9,6	20,2
Ventes à terme & swaps vente à terme	(1 935,9)	(930,6)	(70,3)	(287,2)	(156,9)
Options de change -achats de tunnels export	(220,1)		(220,1)		
Options de change-achats	221,1	155,0		31,1	11,2
Options de change-ventes	(0,7)	(0,7)			
Supérieure à un an					
Achats à terme & swaps achat à terme	16,9	14,9			
Ventes à terme & swaps vente à terme	(23,1)	(0,1)	(0,1)	(3,3)	(2,1)
Options de change -achats de tunnels export	(28,5)		(28,5)		
Options de change-achats	19,1	13,0			
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).

Au 31 décembre 2007, les dérivés de change éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont une maturité résiduelle de moins d'un an et couvrent des flux de trésorerie devant être réalisés et comptabilisés sur l'exercice à venir.

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 aux marques du Luxe pour les couvertures d'éléments inscrits au bilan et à certaines marques du Grand Public pour leurs engagements fermes.

Certains dérivés de change traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Ces dérivés couvrent principalement des éléments du bilan ou des flux futurs n'ayant pu remplir les critères liés au caractère hautement probable au regard de la norme IAS 39.



Couronne suédoise	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Couronne croate	Won coréen	Autres	31/12/2006
	0,8	19,0			39,2	486,8
(21,2)	(42,6)	(81,0)		(34,9)	(149,2)	(940,4)
						(253,3)
		12,0		2,3	9,3	199,8
		(30,9)		(4,4)	(48,7)	(609,3)
		0,6			13,5	62,0
	(32,0)		(30,3)		(33,2)	(454,3)
9,2	14,7	5,2			0,8	257,3
						(7,4)
	0,8	31,6		2,3	60,0	747,5
(19,5)	(74,6)	(111,9)	(30,3)	(38,1)	(216,5)	(1 993,6)
						(232,3)
9,2	8,6	5,2			0,8	247,9
						(7,4)
					2,0	1,1
(1,7)				(1,2)	(14,6)	(10,4)
						(21,0)
	6,1					9,4

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2007 :

(en millions d'euros)	31/12/2007	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Actifs monétaires	2 002,2	927,9	113,1	204,7
Passifs monétaires	1 556,5	583,9	417,8	89,5
Exposition brute au bilan	445,7	344,0	(304,7)	115,2
Exposition brute prévisionnelle	415,0	(238,4)	186,3	179,5
Exposition brute avant gestion	860,7	105,6	(118,4)	294,7
Instruments de couverture	(742,4)	226,8	(176,3)	(257,4)
Exposition brute après gestion	118,3	332,4	(294,7)	37,3

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.

Ces éléments monétaires sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent ou converties dans la devise fonctionnelle du Groupe au travers d'instruments dérivés de change dans le respect des procédures en vigueur.

Analyse de sensibilité au risque de change

Cette analyse exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle considérée comme non significative en date d'arrêté.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de change en cas d'une variation instantanée de 10 % des cours de change de l'Euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le dollar américain et le yen) s'établit comme suit :

Au 31 décembre 2007	Impact réserve		Impact résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	(26,0)	29,7	(1,3)	7,2
Yen	22,6	(26,7)	(0,4)	(0,2)

Au 31 décembre 2006	Impact réserve		Impact résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	3,9	(4,8)	(1,9)	7,2
Yen	22,0	(26,3)	(0,2)	(0,1)

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de change éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

29.3. 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 2007, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.



	Franc suisse	Couronne suédoise	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Couronne croate	Won coréen	Autres
	189,8	46,9	6,0	33,2	27,6	8,5	444,5
	132,6	40,8	25,2	23,3			243,4
	57,2	6,1	(19,2)	9,9	27,6	8,5	201,1
	30,2	25,9	51,0	80,4		34,9	65,2
	87,4	32,0	31,8	90,3	27,6	43,4	266,3
	(143,0)	(25,9)	(51,0)	(76,9)	(30,3)	(36,9)	(171,5)
	(55,6)	6,1	(19,2)	13,4	(2,7)	6,5	94,8

29.4. Autres risques de marché – Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux d'intérêt et de fluctuations des cours de bourse naissant de ses activités normales ; elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan, sans risque de contrepartie.

Compte tenu du grand nombre de clients répartis dans plusieurs types d'activités, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier.

29.5. Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2007, 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)	31/12/2007	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	31/12/2006
Dérivés actif	102,5	39,7	62,8		98,9
Non Courant	21,0	21,0			27,1
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	0,4	0,4			0,5
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie					
Dérivés actif - couverture de juste valeur	20,6	20,6			26,6
Courant	81,5	18,7	62,8		71,8
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	34,4	18,7	15,7		24,7
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie	39,1		39,1		43,0
Dérivés actif - couverture de juste valeur	8,0		8,0		4,1
Dérivés passif	65,4	8,0	57,4		39,6
Non Courant					
Dérivés passif - à la juste valeur par le résultat					
Dérivés passif - couverture de flux de trésorerie					
Dérivés passif - couverture de juste valeur					
Courant	65,4	8,0	57,4		39,6
Dérivés passif - à la juste valeur par le résultat	13,9	8,0	5,9		12,5
Dérivés passif - couverture de flux de trésorerie	44,5		44,5		20,1
Dérivés passif - couverture de juste valeur	7,0		7,0		7,0
Total	37,1	31,7	5,4		59,3



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 20,6 millions d'euros au 31 décembre 2007 et pour 26,6 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Les dérivés de couvertures de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés pour leur part efficace en contrepartie des capitaux propres.

La variation de réserve de couverture de flux de trésorerie sur l'exercice 2007 est présentée dans la Note 25.3.

29.6. Risque de liquidité

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

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées pour un montant total de 6 724,9 millions d'euros dont le montant non utilisé s'élève à 4 743 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 1 713,2 millions au 31 décembre 2007.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer et exclut les impacts d'accords de netting. Elle inclut également les engagements du Groupe liés aux instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif du bilan.

Ces flux de trésorerie prévisionnels liés aux intérêts à payer sont inclus dans la rubrique « autres dettes financières ». Ils sont calculés jusqu'à l'échéance contractuelle des dettes auxquelles ils se rattachent. Les intérêts futurs à taux variables sont figés sur la base du dernier coupon fixé pour la période en cours et sur la base des fixings applicables en date d'arrêté pour les flux liés aux échéances ultérieures.

Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Cette analyse exclut les actifs financiers non dérivés du bilan et notamment les postes de trésorerie et équivalents de trésorerie et de créances clients incluant les concours à la clientèle qui s'élèvent respectivement à 1 713,2 millions d'euros et 1 739,1 millions d'euros au 31 décembre 2007.

(en millions d'euros)	31/12/2007		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
Instruments financiers non dérivés					
Autres emprunts obligataires	2 117,1	(2 154,3)	(2,3)	(1 552,0)	(600,0)
Billets de trésorerie	662,7	(663,9)	(663,9)		
Autres dettes financières	5 310,6	(6 301,9)	(3 038,2)	(2 928,0)	(335,7)
Dettes fournisseurs	2 942,6	(2 942,6)	(2 942,6)		
Instruments financiers dérivés					
Instruments de couverture de taux	(31,7)				
Swaps de taux d'intérêts		19,3	(10,9)	30,2	
Autres instruments de taux		6,9	5,4	1,5	
Instruments de couverture de change	(5,4)				
Changes à terme & swaps de change					
flux out		(3 028,6)	(3 005,7)	(22,9)	
flux in		3 016,8	2 993,4	23,4	
Autres instruments de change					
flux out		(299,1)	(265,7)	(33,4)	
flux in		317,6	282,5	35,1	
Total	10 995,9	(12 029,8)	(6 648,0)	(4 446,1)	(935,7)

(en millions d'euros)	31/12/2006		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
Instruments financiers non dérivés					
Emprunts obligataires	2 669,6	(2 706,2)	(551,5)	(1 554,7)	(600,0)
Billets de trésorerie	811,2	(812,5)	(812,5)		
Autres dettes financières	1 960,3	(2 575,9)	(1 016,7)	(1 196,3)	(362,9)
Dettes fournisseurs	2 500,6	(2 500,6)	(2 500,6)		
Instruments financiers dérivés					
Instruments de couverture de taux		(33,0)			
Swaps de taux d'intérêts		41,8	(0,6)	42,4	
Autres instruments de taux		3,2	2,3	0,9	
Instruments de couverture de change		(26,3)			
Changes à terme & swaps de change					
flux out		(2 492,3)	(2 473,8)	(18,5)	
flux in		2 499,4	2 481,2	18,2	
Autres instruments de change					
flux out		(283,3)	(259,4)	(23,9)	
flux in		313,6	287,9	25,7	
Total	7 882,4	(8 512,8)	(4 843,7)	(2 706,2)	(962,9)

NOTE 30 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	7 855,1	5 043,4
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(20,6)	(26,6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 713,2)	(1 555,6)
Endettement financier net	6 121,3	3 461,2

NOTE 31 CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les principes de mesure des instruments financiers et leur valeur de marché au 31 décembre 2007 s'analysent comme suit :

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 2007 est retenu.

(en millions d'euros)	31/12/2007		31/12/2006	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
Actif				
Actifs financiers non courants - disponibles à la vente	34,7	34,7	37,8	37,8
Actifs financiers non courants - coût amorti	210,4	210,4	151,1	151,1
Actifs financiers non courants - Dérivés actifs	21,0	21,0	27,1	27,1
Créances clients - coût amorti	1 503,8	1 503,8	1 116,4	1 116,4
Concours à la clientèle - coût amorti	235,3	235,3	397,7	397,7
Autres actifs financiers courants - Dérivés actifs	81,5	81,5	71,8	71,8
Autres actifs financiers courants - coût amorti	12,0	12,0	2,3	2,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie - coût amorti	1 163,3	1 163,3	627,2	627,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie - juste valeur par résultat	549,9	549,9	928,4	928,4
Passif				
Emprunts obligataires convertibles - coût amorti			149,2	150,6
Autres emprunts obligataires - coût amorti	2 117,1	2 099,0	2 520,4	2 559,2
Autres emprunts auprès des établissements de crédit - coût amorti	2 321,6	2 321,6	675,8	675,8
Lignes de crédit confirmées - coût amorti	1 920,6	1 920,6	257,8	257,8
Utilisation des lignes de crédit non confirmées - coût amorti	279,7	279,7	113,3	113,3
Billets de trésorerie - coût amorti	662,7	662,7	811,2	811,2
Dettes sur contrats de location financement - coût amorti	113,1	113,1	136,6	136,6
Participation des salariés - coût amorti	43,5	43,5	43,6	43,6
Découverts bancaires - coût amorti	262,4	262,4	339,8	339,8
Autres dettes financières - coût amorti	369,7	369,7	393,4	393,4
Autres passifs financiers non courants - Dérivés passifs				
Autres passifs financiers courants - Dérivés passifs	65,4	65,4	39,6	39,6
Autres passifs financiers courants - coût amorti	7,2	7,2	5,1	5,1
Dettes fournisseurs - coût amorti	2 942,6	2 942,6	2 500,6	2 500,6

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 2007 pour les titres cotés. Les actifs financiers non courants sont décrits dans la Note 19.

- ◆ 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 standards de valorisation intégrant les conditions de marché en date de clôture.



NOTE 32 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2007 à 1 450,8 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)	31/12/2007	31/12/2006
Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan	1 713,2	1 555,6
Découverts bancaires	(262,4)	(339,8)
Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie	1 450,8	1 215,8

32.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Résultat net des activités poursuivies	1 177,3	750,3
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	400,1	346,2
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	7,8	4,7
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	97,4	19,6
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(205,2)	(142,4)
Produits/(charges) liés aux variations de juste valeur	(0,3)	60,7
Impôt différé	(61,6)	(1,7)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(1,2)	(2,2)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	1,9	1,8
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	10,6	85,8
Capacité d'autofinancement	1 426,8	1 122,8

32.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 594,3 millions d'euros sur l'exercice 2007 (410,0 millions d'euros sur 2006).

Les investissements d'immobilisations corporelles effectués au travers de contrats de location-financement s'élèvent à 8,3 millions d'euros sur l'exercice 2007 (3,0 millions d'euros sur l'exercice 2006).

32.3. Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(3 337,5)	(295,1)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	349,2	168,6
Total	(2 988,3)	(126,5)

Sur l'exercice 2007, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition de Puma et de United Retail Group (Note 3). Les cessions de filiales sont constituées essentiellement des cessions de Printemps et Kadéos (Note 3).

minoritaires de Sodice Expansion. Les cessions de filiales étaient constituées essentiellement des cessions de Printemps et Orcanta, diminuées du décaissement de l'impôt sur les plus-values liées aux cessions des titres Rexel, Finaref et Facet.

Sur l'exercice 2006, les acquisitions de filiales concernaient principalement l'acquisition de The Sportsman's Guide et des



32.4. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2007, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle correspond :

- à l'acquisition nette, dans le cadre du contrat de liquidité, de 586 500 titres PPR autodétenus à hauteur de 69,2 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 21 775 titres PPR en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2005 à échéance 2007 à hauteur de 2,9 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 505 577 titres annulés par décision du Conseil d'administration (Note 25.1) pour un montant de 61,3 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 350 000 options d'achat de titres PPR à des fins de couverture de plans de stock-options attribués aux salariés en 2007 pour un montant de 10,4 millions d'euros de prime ;
- à l'acquisition de 500 000 options d'achat de titres PPR en vue de l'annulation de titres conformément aux dispositions du

programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 14 mai 2007 pour 4,6 millions d'euros de prime ;

- à la cession de 228 193 options d'achats acquises en septembre 2004 de façon à adapter la couverture à l'évolution du nombre d'options d'achat attribuées aux salariés encore en circulation pour un montant de primes encaissées de 0,5 million d'euros.

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.

32.5. Émission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Émission d'emprunts	1 797,1	413,3
Remboursement d'emprunts	(606,7)	(1 611,0)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	1 650,5	(196,9)
Total	2 840,9	(1 394,6)

Les émissions d'emprunts concernent principalement la mise en place de term loan afin d'assurer une partie du financement de l'offre d'achat amicale lancée sur Puma AG à hauteur de 1 790 millions d'euros.

Les remboursements d'emprunts incluent notamment :

- le remboursement, le 2 janvier 2007, de l'Océane PPR 1,5 % 11/01-01/07 à hauteur de 149,2 millions d'euros ;
- le remboursement, le 22 octobre 2007, de l'emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros émis en octobre 2004.

Les « Augmentation/Diminution des autres dettes financières » concernent à hauteur de 1 500 millions d'euros la mise en place d'un crédit revolving syndiqué à 5 ans entièrement mobilisé au 31 décembre 2007 afin d'assurer, également, le financement de l'offre d'achat amicale lancée sur Puma AG.



NOTE 33 PASSIFS ÉVENTUELS, ENGAGEMENTS CONTRACTUELS NON COMPTABILISÉS ET RISQUES ÉVENTUELS

33.1. 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 a décidé le lancement auprès des tribunaux néerlandais compétents d'un processus de rachat des actions ordinaires qu'il ne détient pas, ce pour un prix de 95,4 euros par action.

33.2. Engagements donnés ou reçus suite à des cessions d'actifs

Les garanties données par le Groupe dans le cadre de cessions antérieures d'entreprises sont résumées ci-après :

Cessions	Garantie de passif
Mai 2003	
Cession de Guilbert Contract à Office Depot	Garanties en matière fiscale pour la durée non encore expirée 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.
Décembre 2004	
Cession de Rexel	Garanties en matière fiscale pour la durée non encore expirée de prescription fiscale.
Juillet 2006	
Cession d'Orcanta	Garantie en matière fiscale pour la durée non encore expirée de prescription fiscale.
Août 2006	
Cession de France Printemps	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.

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.

33.3. Autres engagements donnés

33.3.1. 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			31/12/2007	31/12/2006
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme (Note 28)	-	3 834,5	835,8	4 670,3	3 140,7
Contrats de location simple	541,7	1 541,6	1 258,0	3 341,3	2 626,3
Obligations d'achat irrévocables	359,1	2,2	-	361,3	213,3
Total engagements donnés	900,8	5 378,3	2 093,8	8 372,9	5 980,3
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 2007, 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 2,6 millions d'euros (2,9 millions d'euros au 31 décembre 2006).

La charge de loyer de l'exercice 2007 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 470,6 millions d'euros (361,0 millions d'euros

en 2006), celle relative aux paiements conditionnels à 198,1 millions d'euros (196,5 millions d'euros en 2006), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 6,2 millions d'euros sur 2007 (1,7 million d'euros sur 2006).

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 de la norme IAS 17 est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
À moins d'un an	25,9	37,7
De un à cinq ans	53,3	72,0
À plus de cinq ans	88,4	109,1
	167,6	218,8
Frais financiers inclus	(54,5)	(82,1)
Valeur actualisée des loyers futurs	113,1	136,7

Au 31 décembre 2007, 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 20,6 millions d'euros (19,6 millions d'euros au 31 décembre 2006).

33.3.2. 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 31/12/2007	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2006
Immobilisations incorporelles			-	10 135,2	0,0 %	
Immobilisations corporelles	21/11/2003	12/06/2016	255,8	2 174,3	11,8 %	260,3
Actifs financiers non courants			-	266,1	0,0 %	
Total des actifs non courants donnés en nantissement			255,8	12 575,6	2,0 %	260,3

33.3.3. Droit Individuel à la Formation (DIF)

Conformément à la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur 6 ans, et plafonné à 120 heures. Toute action

de formation effectuée dans le cadre du DIF vient s'imputer sur le capital acquis.

Le volume d'heures de formation acquises par les salariés et non consommées au 31 décembre 2007 s'élève à 1,5 million.

33.3.4. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			31/12/2007	31/12/2006
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Lignes de crédit confirmées (Note 28)	197,9	6 527,0		6 724,9	5 030,9
Lettres de crédit	8,1		12,7	20,8	19,8
Autres garanties reçues	7,7		9,4	17,1	21,0
Total engagements reçus	213,7	6 527,0	22,1	6 762,8	5 071,7
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	36,5	12,0	16,0	64,5	28,3
Garanties sur loyer, cautions immobilières	81,9	14,6	16,0	112,5	112,4
Garanties sur crédit-baux	1,5	2,3	0,5	4,3	4,8
Autres engagements (dont cautions douanières)	222,8	124,8	88,5	436,1	174,6
Total engagements donnés	342,7	153,7	121,0	617,4	320,1

Les autres engagements sont principalement constitués des contrats de sponsoring et publicité des marques, des cautions douanières et des garanties opérationnelles.

Les autres garanties reçues comprennent principalement des crédits documentaires.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

33.4. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

33.5. Procès et litiges

Les sociétés et entreprises 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 elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises 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. Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui 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.

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 34 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

34.1. 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 2007, le groupe Artémis détient 40,5 % du capital et 55,7 % des droits de vote de PPR.

Les principales opérations de l'exercice 2007, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe PPR et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement du dividende de l'exercice 2006 soit 155,2 millions d'euros (140,4 millions d'euros pour 2005) ;
- versement, pour l'exercice 2007, d'une redevance de 6,7 millions d'euros (6,6 millions d'euros en 2006) 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 examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.



34.2. Entreprises associées

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe réalise des transactions avec ses entreprises associées sur une base de prix de marché.

Les opérations réalisées avec les entreprises associées sont résumées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2006
Créances non courantes et prêts rattachés à des participations		
Créances clients	6,4	8,0
Autres actifs courants		
Autres passifs courants	0,4	
Ventes de biens et services	30,5	21,5
Autres produits et charges opérationnels		

34.3. 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)	31/12/2007	31/12/2006
Rémunérations et autres avantages à court terme	18,5	16,5
Autres avantages à long terme	1,6	2,4
Programme de rachat anticipé de Sars	7,6	
Attributions d'options et d'actions	2,9	1,5
Total	30,6	20,4

Les rémunérations et autres avantages à court terme et le programme de rachat anticipé de SARs 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 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

35.1. Rachat par PPR d'un bloc d'actions Gucci et lancement d'une procédure de vente obligatoire

Le 22 janvier 2008, PPR a acquis, auprès d'un investisseur unique, 248 805 actions Gucci au prix unitaire de 95,39 euros. Le montant de la transaction s'est élevé à 23,7 millions d'euros. Cette opération complète les achats effectués au cours de l'exercice 2007 à hauteur de 35 277 titres.

Sur la base de ce prix de marché, PPR a lancé, devant la Chambre des entreprises d'Amsterdam, une procédure de vente obligatoire des actions Gucci non encore détenues par le Groupe, soit 255 606 titres représentant environ 0,2 % du capital de Gucci Group NV.

35.2. Projet d'accord stratégique entre PPR et L'Oréal portant sur YSL Beauté

Le parfum, les maquillages et les cosmétiques constituent un facteur essentiel du succès d'une marque de Luxe globale. PPR souhaitant optimiser le potentiel d'Yves Saint Laurent dans cette catégorie, un projet d'accord stratégique a été élaboré avec L'Oréal, numéro un mondial du secteur.

Ainsi, PPR a annoncé, le 23 janvier 2008, avoir reçu une offre ferme de L'Oréal portant sur YSL Beauté au terme de laquelle :

- l'exploitation des marques Yves Saint Laurent et Boucheron dans le domaine des parfums et cosmétiques serait confiée à L'Oréal sous forme de licences mondiales exclusives et de très longue



durée, assorties de royalties à un taux usuel et de protocoles de co-animation créative ;

- les licences dans le domaine des parfums et cosmétiques des marques Stella McCartney, Oscar de la Renta et Ermenegildo Zegna seraient transférées à L'Oréal ;
- et, à l'issue de la consultation des instances représentatives du personnel et après approbation des autorités de la concurrence, les titres de YSL Beauté (y compris sa filiale Roger & Gallet) seraient cédés à L'Oréal pour un prix faisant ressortir une valeur d'entreprise de 1 150 millions d'euros.

Les marques Yves Saint Laurent, Boucheron et Stella McCartney restent la propriété du groupe PPR.

Sur la base de cette offre, PPR a consenti à L'Oréal une exclusivité de négociation dans la perspective de réaliser cette transaction.

Par ce projet d'accord, PPR réaffirme son ambition de soutenir le développement de ses marques de Luxe. Ainsi L'Oréal pourra assurer et accélérer la croissance et le rayonnement, à l'échelle mondiale, de la marque Yves Saint Laurent dans le domaine des parfums, du maquillage et des cosmétiques. Une plateforme unique de développement sera également offerte aux marques Boucheron et Stella McCartney.

35.3. Mise en œuvre par PPR de son programme de rachat d'actions

Depuis le 24 janvier 2008 et au travers de mandats donnés à des entreprises d'investissement indépendantes, PPR a mis en œuvre son programme de rachat d'actions propres approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 14 mai 2007. En date du 25 février 2008, les transactions sur actions propres réalisées par PPR lui ont fait acquérir 1 550 000 actions qui ont vocation à être annulées.



NOTE 36 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2007

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G

par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2007	31/12/2006
PPR	Société mère	
GUCCI		
GUCCI GROUP NV (PAYS-BAS)	G 99,52	G 99,49
France		
GUCCI FRANCE SAS (ex LUXURY GOODS FRANCE S.A.)	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE HOLDING S.A.R.L.	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES France, S.A.S.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT S.A.S.	G 99,99	G 100,00
BOUCHERON S.A.S.	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON HOLDING S.A.	G 100,00	G 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON (ex PARFUMS ET COSMETIQUES INTERNATIONAL S.A.S.)	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON PARFUMS (S.A.S.)	Fusion	G 100,00
C. MENDES S.A.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE France S.A.S.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SERVICES S.A.S.	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ Holding S.A.S. (ex YSL BEAUTÉ S.A.S.)	G 100,00	G 100,00
ROGER & GALLET (S.A.S.)	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ S.A.S. (ex YSL B2)	G 100,00	G 100,00
PARFUMS DU PARC	Fusion	G 100,00
BEAUTÉ RECHERCHE ET INDUSTRIES S.A.S. (ex YSLP Lassigny)	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS S.A.S.	G 100,00	G 100,00
PARFUMS STERN (S.A.S.)	Fusion	G 100,00
BALENCIAGA S.A.	G 91,00	G 91,00
BOTTEGA VENETA France HOLDING S.A.S.	G 100,00	G 86,28
BOTTEGA VENETA France S.A.	G 100,00	G 86,28
ALEXANDER McQUEEN PARFUMS (S.A.S.)	Fusion	G 100,00
CLASSIC PARFUMS (S.A.S.)	Fusion	G 100,00
PARFUMS BALENCIAGA (S.A.R.L.)	G 100,00	G 100,00
STELLA McCARTNEY PARFUMS (S.A.S.)	Fusion	G 100,00
STELLA McCARTNEY FRANCE S.A.S.	G 50,00	G 50,00
BOUCHERON.COM	G 100,00	Création
GG FRANCE SERVICES	G 100,00	Création
GG FRANCE 10	G 100,00	Création
YSL BEAUTÉ CONSULTING S.A.S.	G 100,00	Création
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 100,00	G 86,28
HEPTUS 107 GmbH	G 100,00	Création
Autriche		
GUCCI AUSTRIA GmbH	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ HGmbH	G 100,00	G 100,00
Belgique		
GUCCI BELGIUM S.A.	G 100,00	G 100,00
LA MERIDIANA FASHION S.A.	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ BENELUX SE (ex YSL BEAUTÉ S.A. N.V.)	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT BELGIUM S.P.R.L.	G 99,00	G 100,00
Espagne		
LUXURY GOODS SPAIN S.L.	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPAÑA S.L.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN S.A.	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ S.A.	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA ESPANA S.L.	G 100,00	G 86,28
NOGA LUXE SLU	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI SPAIN, S.L.	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 U.K. Co. Limited	G 100,00	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
BALENCIAGA UK Ltd	G 91,00	Création
Grèce		
YSL BEAUTÉ AEBE	G 51,00	G 51,00
Hongrie		
GUCCI MAGYARORSZAG Kft.	G 100,00	Création
Irlande		
GUCCI IRELAND LIMITED	G 100,00	G 100,00
Italie		
GUCCIO GUCCI S.p.A.	G 100,00	G 100,00
CAPRI GROUP S.r.l.	G 75,00	G 75,00
GUCCI IMMOBILIARE LECCIO S.r.l.	G 64,00	G 64,00
LUXURY GOODS ITALIA S.p.A.	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2007	31/12/2006
GUCCI LOGISTICA S.p.A.	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS OUTLET S.r.l.	G 100,00	G 100,00
GUCCI VENEZIA S.p.A.	G 100,00	G 51,00
G.F. LOGISTICA S.r.l.	G 100,00	G 100,00
G.F. SERVICES S.r.l.	G 100,00	G 100,00
ANFIO S.p.A	G 100,00	G 100,00
G COMMERCE EUROPE S.p.A	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ ITALIA S.p.A.	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI S.p.A.	G 100,00	G 100,00
ASCOT S.r.l.	Liquidation	G 100,00
B.V ITALIA S.r.l.	G 100,00	G 86,28
BOTTEGA VENETA S.r.l.	G 100,00	G 86,28
B.V. SERVIZI S.r.l.	G 100,00	G 86,28
REGAIN 1957 S.r.l.	G 70,00	G 70,00
CONCERIA BLU TONIC S.p.A.	G 51,00	G 51,00
CARAVEL PELLI PREGIATE S.r.l.	G 51,00	G 51,00
DESIGN MANAGEMENT S.r.l.	G 100,00	G 100,00
BARUFFI S.r.l.	G 100,00	G 67,00
PAOLETTI S.r.l.	G 51,00	G 51,00
TIGER FLEX S.r.l.	G 75,00	G 75,00
PIGINI S.r.l.	G 70,00	G 70,00
GAUGUIN S.r.l.	G 100,00	G 100,00
GUCCI FINANZIARIA S.p.A.	G 100,00	G 100,00
GG ITALIA HOLDINGS S.p.A	G 100,00	G 100,00
REXCOURTA SPA	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI MANUFACTURING s.r.l.	G 100,00	Création
SERGIO ROSSI RETAIL s.r.l.	G 100,00	Création
SERGIO ROSSI SERVICES s.r.l.	G 100,00	Création
GGW ITALIA S.r.l.	G 100,00	Création
G-CARDS EUROPE S.p.A	G 100,00	Création
Luxembourg		
GUCCI LUXEMBOURG S.A.	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI INTERNATIONAL S.A.R.L.	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON LUXEMBOURG S.A.R.L.	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA INTERNATIONAL S.A.R.L	G 100,00	G 86,28
Monaco		
GUCCI S.a.m.	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON S.a.m	G 100,00	G 100,00
S.A.M YVES SAINT LAURENT MONACO S.a.m.	G 100,00	G 100,00
Pays-Bas		
GUCCI INTERNATIONAL N.V.	G 100,00	G 100,00
GUCCI NETHERLANDS B.V.	G 100,00	G 100,00
GUCCI PARTICIPATION B.V.	G 100,00	G 100,00
GUCCI ASIAN HOLDING B.V.	G 100,00	G 100,00
GEMINI ARUBA N.V.	G 100,00	G 100,00
OLIMA BV (ex YVES SAINT LAURENT FASHION B.V.)	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT FRANCE B.V.	Liquidation	G 100,00

YSL BEAUTÉ NEDERLAND B.V.	Fusion	G 100,00
SERGIO ROSSI NETHERLANDS B.V.	Liquidation	G 100,00
BOTTEGA VENETA B.V.	G 100,00	G 86,28
BOTTEGA VENETA ASIAN TRADE B.V.	G 100,00	G 86,28
Portugal		
YSL BEAUTÉ S.A.	G 51,00	G 51,00
République Tchèque		
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC S.R.O.	G 100,00	Création
Russie		
YSL BEAUTÉ VOSTOK	G 100,00	G 100,00
Suisse		
LUXURY GOODS INTERNATIONAL S.A.	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES INTERNATIONAL S.A.	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS LOGISTIC S.A.	G 51,00	G 51,00
LUXURY TIMEPIECES DESIGN S.A.	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ SUISSE	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON INTERNATIONAL S.A.	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON SUISSE	G 100,00	Création
BEDAT & Co S.A.	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS OPERATIONS (L.G.O.) S.A.	G 51,00	G 51,00
Canada		
LUXURY TIMEPIECES (Canada) Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI BOUTIQUES, Inc.	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ CANADA Inc.	G 100,00	G 100,00
États-Unis		
GUCCI AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI NORTH AMERICA HOLDINGS Inc.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT OF SOUTH AMERICA Inc.	Fusion	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 USA 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 100,00	G 86,28
STELLA McCARTNEY AMERICA Inc.	G 50,00	G 50,00
GUCCI GROUP WATCHES Inc	G 100,00	G 100,00
GUCCI CARIBBEAN Inc	G 100,00	G 100,00
LUXURY HOLDINGS Inc.	G 100,00	Création
Mexique		
GUCCI MEXICO SA de CV	G 100,00	G 100,00
GUCCI IMPORTACIONES SA de CV	G 100,00	G 100,00
LUXURY RETAIL SERVICES SA de CV	G 100,00	G 100,00
Australie		
YSL BEAUTÉ AUSTRALIA PTY Ltd.	G 100,00	G 100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Limited	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2007	31/12/2006
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 100,00	G 86,28
GUCCI CHINA TRADING LIMITED	G 100,00	Création
Corée		
GUCCI GROUP KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	G 100,00	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 100,00	G 86,28
Inde		
GUCCI INDIA PRIVATE LIMITED	G 99,00	Création
Japon		
GUCCI GROUP JAPAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP JAPAN HOLDING LIMITED	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
YUGEN KAISHA GUCCI	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI JAPAN LIMITED	G 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 LIMITED	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN LIMITED	G 100,00	G 86,28
Malaisie		
GUCCI (MALAYSIA) Sdn Bhd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA MALAYSIA Sdn Bhd	G 100,00	G 86,28
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 100,00	G 86,28
Taiwan		
GUCCI TAIWAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN LIMITED	G 51,00	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
IHTM FRANCE	G 100,00	G 100,00
RABINEAU	G 100,00	G 67,01
SODICE EXPANSION	G 100,00	G 100,00
SAS DU PARC	Fusion	G 100,00
Croatie		
FLIBA D.O.O.	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 ITALIAIE	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
Portugal		
HIPERMOVEL	G 100,00	G 100,00
Roumanie		
IHTM ROUMANIE	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
BILLETTEL	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 EVEIL ET JEUX	G 95,02	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 (ALIZE)	G 100,00	G 100,00
SNC CODIREP	G 100,00	G 100,00
SOCIÉTÉ DU 67	G 100,00	G 100,00
SURCOUF	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2007	31/12/2006
FORM@HOME	G 95,00	Création
Belgique		
FNAC BELGIUM	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
Brésil		
FNAC BRESIL	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS		
FRANCE PRINTEMPS	Cession	E 48,96
France		
FERALIS *	Cession	G 100,00
MADE IN SPORT *	Cession	G 100,00
MAGASINS RÉUNIS DE L'EST *	Cession	G 94,86
PRINTEMPS DESIGN *	Cession	G 100,00
PRINTEMPS VOYAGE *	Cession	G 100,00
PRINTEMPS.COM *	Cession	G 100,00
PROFIDA *	Cession	G 100,00
SA DE LOGISTIQUE PRINTEMPS *	Cession	G 100,00
SA MAGASINS RÉUNIS *	Cession	G 95,34
SAPAC PRINTEMPS *	Cession	G 100,00
USSELOISE *	Cession	G 100,00
REDCATS		
REDCATS	G 100,00	G 100,00
France		
CYRILLUS SA	G 100,00	G 100,00
DIAM SA	G 100,00	G 100,00
2.I.D.	Liquidation	G 100,00
REDCATS INTERNATIONAL HOLDING SARL	G 100,00	G 100,00
LA MAISON DE VALERIE	G 100,00	G 100,00
LA REDOUTE	G 100,00	G 100,00
LES AUBAINES VPC	G 100,00	G 100,00
LES AUBAINES MAGASINS	G 100,00	G 100,00
LES DEFIS	G 100,00	G 100,00
MOVITEX	G 100,00	G 100,00
REDCATS INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00

* Sociétés du périmètre PRINTEMPS consolidées par intégration globale dans le sous-palier PRINTEMPS, et consolidées par mise en équivalence à 48,96 % chez PPR en décembre 2006.

REDCATS MANAGEMENT SERVICES	G 100,00	G 100,00
REDOUTE MAG	G 100,00	G 100,00
REFERENCE BRESIL	G 100,00	G 100,00
SADAS	G 100,00	G 100,00
SNG LES TROUVAILLES	G 100,00	G 100,00
SOGEP	G 100,00	G 100,00
SOMEWHERE	G 100,00	G 100,00
SOMEWHERE STOCKS	G 100,00	G 100,00
STE NVELLE D'EXPANSION REDOUTE (SNER)	Fusion	G 100,00
THOMAS INDUSTRIES	G 100,00	G 100,00
VBMAG	G 100,00	G 100,00
Allemagne		
CYRILLUS GMBH (ex. FNAC DEUTSCHLAND GmbH)	G 100,00	G 100,00
MOVITEX ALLEMAGNE	Fusion	G 100,00
VERTBAUDET VERWALTUNGS GMBH	E 50,00	Création
VERTBAUDET GMBH & CO. KG	E 50,00	Création
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 ENTERTAINEMENT	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
THE BARGAIN STREET SHOP	G 100,00	G 100,00
COZY LIMITED	G 100,00	G 100,00
EMPIRE STORE LIMITED	G 100,00	G 100,00
HOLDSWORTH COLLECTION LIMITED	G 100,00	G 100,00
HOME SHOPPING COURIERS LIMITED	G 100,00	G 100,00
SPORTS AND PASTIMES LIMITED	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
Italie		
REDCATS ITALY	G 100,00	Création
Norvège		
ELLOS HOLDING AS	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2007	31/12/2006
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	G 100,00
Suède		
ELLOS AB	G 100,00	G 100,00
JOTEX AB HOLDING COMPANY	G 100,00	G 100,00
REDCATS NORDIC AB	G 100,00	G 100,00
REDOUTE SCANDINAVIE	G 100,00	G 100,00
OY MOBINA AB	Fusion	G 100,00
REDCATS TREASURY AB	G 100,00	G 100,00
Suisse		
CYRILLUS SUISSE SA	G 100,00	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 LP	G 100,00	G 100,00
VLP CORPORATION	G 100,00	G 100,00
SPS INVESTMENT LLC	G 100,00	G 100,00
BNY SERVICE CORPORATION	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA MANAGEMENT SERVICES LP	G 100,00	G 100,00
CHADWICK'S OF BOSTON	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA LLC	G 100,00	G 100,00
THE SPORTSMAN'S GUIDE	G 100,00	G 100,00
GUIDE OUTDOOR.COM.INC	G 100,00	G 100,00
THE GOLF WAREHOUSE	G 100,00	G 100,00
UNITED RETAIL GROUP, Inc.	G 100,00	Acquisition
UNITED RETAIL HOLDING COMPANY, Inc.	G 100,00	Acquisition
UNITED RETAIL DISTRIBUTION SERVICES, Inc.	G 100,00	Acquisition
UNITED RETAIL, Inc.	G 100,00	Acquisition
CLOUDWALKER	G 100,00	Acquisition
UNITED RETAIL LOGISTIC OPERATIONS, Inc.	G 100,00	Acquisition
AVENUE GIFT CARDS, Inc	G 100,00	Acquisition
AVENUE, Inc.	G 100,00	Acquisition
Hong Kong		
REDCATS ASIA	G 100,00	G 100,00
REDCATS MANAGEMENT CONSULTING (SHANGHAI)	G 100,00	G 100,00
Inde		
REDCATS INDIA	G 100,00	Création
Japon		
CYRILLUS JAPON	G 100,00	G 100,00

Turquie		
REDCATS TURKEY	G 100,00	G 100,00
CFAO		
CFAO	G 99,94	G 99,94
France		
CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE	G 72,59	G 72,98
COTAFI	G 100,00	G 100,00
DEPHI	G 99,68	G 99,68
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
HDS	G 100,00	Création
HOLDINTER AND CIE	G 100,00	Création
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 99,68	G 98,68
PROMOTION DT	G 99,96	G 98,68
Grande-Bretagne		
EURAFRIC TRADING	G 100,00	G 100,00
MASSILIA HOLDING	G 100,00	G 100,00
Suisse		
EURALAB	G 99,66	G 99,65
CIDER PROMOTION INTERNATIONAL	G 99,63	G 98,68
DOM-TOM		
CMM (Réunion)	G 98,02	G 98,02
CMM UD (Réunion)	E 45,00	E 45,00
LABOREX SAINT MARTIN (Antilles)	G 70,88	G 63,09
LOCAUTO (Nouvelle Calédonie)	E 48,99	E 48,99
MENARD FRERES (Nouvelle Calédonie)	G 99,99	G 99,98
PRESTIGE MOTORS (Nouvelle Calédonie)	G 99,96	Acquisition
RP PHARM (Réunion)	G 69,82	Acquisition
NOCIE (Guyane)	G 100,00	G 100,00
O.C.D.P. (Nouvelle Calédonie)	E 33,11	E 33,11
SEIGNEURIE OCEAN INDIEN (Réunion)	E 49,00	E 49,00
ALMAMETO (Nouvelle Calédonie)	G 50,00	G 50,00
SCA (Nouvelle Calédonie)	G 99,95	Acquisition
SOCIÉTÉ PHARMACEUTIQUE DES CARAIBES (Antilles)	G 87,72	G 78,08
SOREDIP (Réunion)	G 67,16	G 67,16
SPA (Antilles)	G 46,15	G 46,13
SPG (Guyane)	G 55,06	G 57,65
TAHITI PHARM (Polynésie française)	G 88,05	G 88,05
C GENERAL IMPORT (Réunion)	Cession	G 98,02
C TECHNO (Réunion)	G 48,03	G 98,02
INTERMOTORS (Nouvelle Calédonie)	G 99,80	G 99,80



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2007	31/12/2006
Algérie		
PHARMA ALGERIE	G 59,81	G 59,80
ALBM / CFAO TECHNO	G 99,84	G 99,84
ASIAN HALL ALGERIE	G 100,00	Création
DIAMAL	G 60,00	G 60,00
BAVARIA MOTORS ALGERIE	G 100,00	G 100,00
Angola		
PHARMA ANGOLA	G 89,21	Création
Bénin		
PROMOPHARMA	G 51,34	G 51,34
CFAO MOTORS BENIN	G 99,27	G 99,27
Burkina Faso		
CFAO MOTORS BURKINA (ex CFAO BURKINA)	G 73,09	G 73,09
LABOREX BURKINA	G 87,19	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 67,10
CEP	E 24,19	E 24,19
COMETAL	E 50,00	E 50,00
ICRAFON	G 52,01	G 52,23
LABOREX CAMEROUN	G 64,60	G 64,94
SOCADA	G 100,00	G 100,00
CFAO TECHNOLOGIES CAMEROUN	G 84,92	G 84,92
SUPERDOLL	E 45,00	E 45,00
République Centrafricaine		
CFAO MOTORS RCA (ex CFAO CENTRAFRIQUE)	G 100,00	G 100,00
Congo		
CFAO CONGO	G 100,00	G 100,00
LABOREX CONGO	G 72,64	G 72,61
BRASSERIES DU CONGO	G 50,00	G 50,00
Côte d'Ivoire		
CFAO COTE D'IVOIRE	G 96,38	G 96,38
CIDP	G 100,00	G 100,00
COPHARMED	G 49,86	G 51,79
MIPA	G 100,00	G 99,98
SARI	G 89,77	G 89,77
SPLV CI	G 99,97	Création
CFAO TECHNOLOGIES CI LTD	G 96,37	G 96,37
Egypte		
SICEP	E 30,77	E 30,77
Gabon		
CFAO GABON	G 96,87	G 96,87
PHARMAGABON	G 53,36	G 53,36
SPLV GABON (ex SPLV)	G 100,00	G 100,00
CFAO TECHNOLOGIES GABON	G 99,99	G 99,98
Gambie		
CFAO (GAMBIA) LIMITED	G 78,98	G 78,98

Ghana		
CFAO GHANA	G 88,21	G 88,21
PENS & PLASTICS	G 100,00	G 100,00
Guinée-Bissau		
CFAO GUINEE BISSAU	G 100,00	Création
Guinée-Conakri		
LABOREX GUINÉE	G 71,65	G 81,85
CFAO GUINÉE	G 100,00	G 100,00
Guinée équatoriale		
SEGAMI	G 100,00	G 100,00
Île Maurice		
CAPSTONE CORPORATION	E 24,98	G 100,00
CAPSTONE INTERNATIONAL	G 60,00	G 60,00
IET	G 100,00	Création
IMC	G 100,00	G 100,00
MASCAREIGNE DE PARTICIPATION	E 48,99	E 48,99
Kenya		
DT DOBIE KENYA	G 100,00	G 100,00
EPDIS KENYA Limited	G 99,68	G 99,68
LABOREX KENYA (ex HML KENYA)	G 99,68	G 99,68
TRIDECON	G 100,00	G 100,00
Madagascar		
AUSTRAL AUTO	E 48,98	E 48,98
NAUTIC ILES	E 24,01	E 24,01
SICAM	E 27,39	E 27,39
SIGM	E 48,93	E 48,93
SIRH	E 49,00	E 49,00
SOCIMEX	E 49,00	E 49,00
SOMADA	E 27,43	E 27,43
SOMAPHAR	G 89,02	G 89,02
SME	E 48,50	E 48,50
Malawi		
CFAO MALAWI LIMITED	G 99,99	G 99,99
Mali		
CFAO TECHNOLOGIES MALI	G 95,58	G 95,58
CFAO MOTORS MALI	G 90,00	G 90,00
IMACY	G 100,00	G 100,00
LABOREX MALI	G 54,49	G 54,49
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 84,19	G 84,20
CFAO MOTORS MAROC	G 100,00	G 100,00
ASIAN HALL MAROC	G 99,98	Création
MUSSY BOIS	G 84,19	G 84,19
MANORBOIS	E 21,05	G 84,20
SUD PARTICIPATIONS	G 84,20	G 84,20
Mauritanie		
CFAO MOTORS MAURITANIE	G 99,60	G 99,60



Sociétés	% d'intérêt		
	31/12/2007	31/12/2006	
LABOREX MAURITANIE	G 98,68		Création
Niger			
CFAO MOTORS NIGER	G 99,85	G 99,85	
LABOREX NIGER (ex CENTRALPHARM)	G 67,59	G 52,84	
Nigeria			
GROUPE CFAO NIGERIA	G 100,00	G 100,00	
ALLIANCE AUTO NIGERIA	G 99,90	G 99,90	
Ouganda			
LABOREX OUGANDA (ex HML OUGANDA)	G 99,68	G 99,68	
République démocratique du Congo			
AFRIMA	G 100,00	G 100,00	
AFRIMTRANSIT	G 100,00	G 99,00	
CFAO MOTORS RDC	G 100,00	G 100,00	
Sao Tomé			
LUSITANA LDA	G 100,00		Acquisition
Sénégal			
CFAO SÉNÉGAL	G 84,94	G 84,94	
LABOREX SÉNÉGAL	G 59,04	G 58,86	
CFAO TECHNOLOGIES SÉNÉGAL	G 100,00	G 100,00	
PM II	G 99,96	G 100,00	
ABM	G 100,00	G 99,99	
Tanzanie			
DT DOBIE TANZANIA	G 100,00	G 100,00	
Tchad			
CFAO MOTORS TCHAD	G 97,71	G 97,71	
LABOREX TCHAD	G 67,36	G 63,36	
Togo			
CFAO TOGO	G 69,72	G 69,72	
TOGO UNIPHART	G 76,34	G 88,89	
Zambie			
CFAO ZAMBIA LTD	G 100,00	G 100,00	
Chine			
OPEN ASIA EQUIPMENT LTD	G 50,99		Acquisition
Vietnam			
OPENASIA HEAVY EQUIPMENT LTD	G 50,99		Acquisition
Puma			
PUMA AG RUDOLF DASSLER SPORT (ALLEMAGNE)	G 63,55		Acquisition
France			
PUMA FRANCE SAS	G 100,00		Acquisition
PUMA SPEEDCAT SAS	G 100,00		Acquisition
Allemagne			
PUMA VERTRIEB GMBH	G 100,00		Acquisition
PUMA SPRINT GMBH	G 100,00		Acquisition
PUMA AVANTI GMBH	G 100,00		Acquisition
PUMA MOSTRO GMBH	G 100,00		Acquisition
PREMIER FLUG GMBH&CO. KG	G 50,00		Acquisition
Autriche			
AUSTRIA PUMA DASSLER GES. M.B.H.	G 100,00		Acquisition

Bulgarie			
PUMA BULGARIA LTD	G 100,00		Acquisition
Croatie			
PUMA SPORT HRVATSKA D.O.O.	G 100,00		Acquisition
Danemark			
PUMA DENMARK A/S	G 100,00		Acquisition
Estonie			
PUMA BALTIC OU	G 100,00		Acquisition
Finlande			
PUMA FINLAND OY	G 100,00		Acquisition
TRETORN FINLAND OY	G 100,00		Acquisition
Grande-Bretagne			
PUMA UNITED KINGDOM LTD	G 100,00		Acquisition
PUMA PREMIER LTD	G 100,00		Acquisition
Grèce			
PUMA HELLAS S.A.	G 100,00		Acquisition
Hongrie			
PUMA HUNGARY KFT.	G 100,00		Acquisition
Irlande			
TRETORN TENNIS LTD.	G 100,00		Acquisition
TRETORN R&D LTD.	G 100,00		Acquisition
TRETORN SPORT LTD.	G 100,00		Acquisition
Italie			
PUMA ITALIA S.R.L.	G 100,00		Acquisition
Lituanie			
PUMA LIETUVA UAB	G 100,00		Acquisition
Malte			
PUMA MALTA LTD	G 100,00		Acquisition
PUMA BLUE SEA LTD	G 100,00		Acquisition
PUMA RACING LTD	G 100,00		Acquisition
Norvège			
PUMA NORWAY AS	G 100,00		Acquisition
Pays-Bas			
PUMA BENELUX B.V.	G 100,00		Acquisition
Pologne			
PUMA POLSKA SPOLKA Z.O.O.	G 100,00		Acquisition
Portugal			
PUMA PORTUGAL ARTIGOS DESPORTIVOS LDA.	G 100,00		Acquisition
République tchèque			
PUMA CZECH REPUBLIC S.R.O.	G 100,00		Acquisition
Roumanie			
PUMA SPORT ROMANIA S.R.L.	G 100,00		Acquisition
Russie			
PUMA-RUS GMBH	G 100,00		Acquisition
Slovaquie			
PUMA SLOVAKIA S.R.O.	G 100,00		Acquisition
Slovénie			
PUMA LJUBLJANA, TRGOVINA, D.O.O.	G 100,00		Acquisition
Suède			
HUNT SPORT AB	G 100,00		Acquisition



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2007	31/12/2006
TRETORN AB	G 100,00	Acquisition
PUMA NORDIC AB	G 100,00	Acquisition
TRETORN SWEDEN AB	G 100,00	Acquisition
Suisse		
MOUNT PUMA AG (SCHWEIZ)	G 100,00	Acquisition
PUMA RETAIL AG	G 100,00	Acquisition
PUMA SCHWEIZ AG	G 100,00	Acquisition
Ukraine		
PUMA UKRAINE LTD.	G 100,00	Acquisition
Argentine		
UNISOL S.A.	G 65,00	Acquisition
Brésil		
PUMA SPORTS LTDA.	G 100,00	Acquisition
Canada		
PUMA CANADA, INC.	G 100,00	Acquisition
Chili		
PUMA CHILE S.A.	G 100,00	Acquisition
États-Unis		
PUMA SUÈDE HOLDING, INC.	G 100,00	Acquisition
PUMA NORTH AMERICA, INC.	G 100,00	Acquisition
Îles Vierges Britanniques		
LIBERTY CHINA HOLDING LTD	G 100,00	Acquisition
Mexique		
PUMA MEXICO SPORT S.A. DE C.V.	G 100,00	Acquisition
SERVICIOS PROFESIONALES RDS S.A. DE C.V.	G 100,00	Acquisition
Pérou		
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA S.A.C.	G 100,00	Acquisition
Uruguay		
PUMA SPORTS LA S.A.	G 100,00	Acquisition
Afrique du Sud		
PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) LIMITED	G 100,00	Acquisition
PUMA SPORTS S.A.	G 100,00	Acquisition
Australie		
PUMA AUSTRALIA PTY. LTD.	G 100,00	Acquisition
WHITE DIAMOND AUSTRALIA PTY. LTD.	G 100,00	Acquisition
WHITE DIAMOND PROPERTIES	G 100,00	Acquisition
KOALA PTY LTD.	G 100,00	Acquisition
Nouvelle Zélande		
PUMA NEW ZEALAND LTD	G 100,00	Acquisition
Émirats Arabes Unis		
PUMA MIDDLE EAST FZ LLC	G 100,00	Acquisition
PUMA UAE LLC	G 100,00	Acquisition
Turquie		
PUMA SPOR GIYIM SANANYI VE TICARET A.S.	G 100,00	Acquisition
Chine		
PUMA CHINA LTD	G 100,00	Acquisition

Hong Kong			
WORLD CAT LTD.	G 100,00	Acquisition	
DEVELOPMENT SERVICES LTD.	G 100,00	Acquisition	
PUMA ASIA PACIFIC LTD.	G 100,00	Acquisition	
PUMA HONG KONG LTD.	G 100,00	Acquisition	
Inde			
PUMA SPORTS INDIA PVT LTD.	G 100,00	Acquisition	
WORLD CAT SOURCING INDIA LTD.	G 100,00	Acquisition	
Japon			
PUMA JAPAN K.K.	G 100,00	Acquisition	
PUMA APPAREL JAPAN K.K.	G 100,00	Acquisition	
Corée			
PUMA KOREA LTD.	G 100,00	Acquisition	
Malaisie			
PUMA SPORTS GOODS SDN. BHD.	G 100,00	Acquisition	
Singapour			
WORLD CAT (S) PTE LTD.	G 100,00	Acquisition	
PUMA SPORTS SINGAPORE PTE. LTD.	G 100,00	Acquisition	
Taiwan			
WORLD CAT TRADING CO.LTD	G 100,00	Acquisition	
PUMA TAIWAN SPORTS LTD.	G 100,00	Acquisition	
DIVERS			
France			
KADEOS	Cession	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	
PPR IMPORT SERVICE	G 100,00	G 100,00	
PPR FINANCE	G 100,00	G 100,00	
PPR PURCHASING	G 100,00	G 100,00	
SAPARDIS	G 100,00	G 100,00	
SAPRODIS	G 100,00	G 100,00	
SFGM	G 100,00	G 100,00	
Luxembourg			
PPR INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00	
PRINTEMPS REASSURANCE	G 100,00	G 100,00	
Pays-Bas			
SCHOLEFIELD GOODMAN BV	G 100,00	G 100,00	
Suisse			
PPR MARKETING SERVICES	G 100,00	G 100,00	



Rapport des Commissaires aux comptes

sur les comptes consolidés (exercice clos le 31 décembre 2007)

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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2007, 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.

Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 2.2 aux états financiers consolidés expose les principes et méthodes comptables appliqués pour la comptabilisation des regroupements d'entreprises. Nous nous sommes assurés que les acquisitions ont été comptabilisées conformément aux normes IFRS, selon la méthode de l'acquisition. L'affectation du prix d'acquisition aux actifs, passifs et passifs éventuels identifiables a été préparée par votre société sur la base de la juste valeur estimée des actifs et passifs supportés. Nous avons examiné la documentation disponible et procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations retenues.

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 œuvre 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 2.14 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 2.15 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 26 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.

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.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2008

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Deloitte & Associés

Département de KPMG S.A.

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten



Comptes sociaux

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 règlement CRC n° 2004-06.

BILAN ACTIF AUX 31 DÉCEMBRE 2007 ET 2006

Actif (en millions d'euros)	Notes	2007	2006
Actif immobilisé			
Titres de participation sociétés d'exploitation :			
Gucci		2 517,2	2 515,1
Redcats		1 232,5	1 232,5
Conforama		252,4	252,3
France printemps			41,7
Titres de participation holdings intermédiaires :			
Sapardis		1 804,0	4,0
Financière Marothi		4 648,1	4 648,1
Saprodis		568,8	568,8
Discodis		299,7	299,7
Autres		138,0	138,6
Autres immobilisations financières ⁽¹⁾		74,5	2,9
Dépréciations ⁽¹⁾		(27,1)	(20,1)
	3	11 508,1	9 683,6
Immobilisations incorporelles et corporelles		13,8	14,7
Dépréciations et amortissements		(9,5)	(9,0)
	4	4,3	5,7
Total de l'actif immobilisé		11 512,4	9 689,3
Actif circulant			
Créances ^{(2) (3)}	5	166,2	179,6
Valeurs mobilières de placement	6	38,3	67,4
Disponibilités ⁽³⁾	6	0,5	6,7
Total de l'actif circulant		205,0	253,7
Total de l'actif		11 717,4	9 943,0
(1) Dont à moins d'un an :		65,7	0,0
(2) Dont à plus d'un an :		24,3	7,9
(3) Dont concernant les entreprises liées :		30,9	24,8



BILAN PASSIF AUX 31 DÉCEMBRE 2007 ET 2006

Passif <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2007	2006
Capitaux propres			
Capital social		512,3	513,5
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 238,9	2 285,6
Réserves	7	1 588,9	1 586,4
Report à nouveau		1 315,6	862,5
Résultat de l'exercice		742,9	840,7
Total des capitaux propres		6 398,6	6 088,7
Provisions	8	148,6	157,2
Dettes			
Emprunts obligataires convertibles ⁽¹⁾	9.1		149,2
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	9.1	2 150,0	2 550,0
Autres dettes financières ⁽¹⁾⁽³⁾	9.1	2 908,1	905,5
Autres dettes ⁽²⁾⁽³⁾	10	112,1	92,4
		5 170,2	3 697,1
TOTAL DU PASSIF		11 717,4	9 943,0
(1) Dont à plus d'un an :		2 150,0	2 150,0
(2) Dont à plus d'un an :		1,3	1,4
(3) Dont concernant les entreprises liées :		2 859,3	834,8

COMPTE DE RÉSULTAT POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2007 ET 2006

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2007	2006
Produits d'exploitation		52,4	53,5
Charges d'exploitation		(65,0)	(62,1)
Résultat d'exploitation	12	(12,6)	(8,6)
Dividendes reçus		499,2	758,1
Autres produits et charges financiers		(185,3)	(102,7)
Résultat financier	13	313,9	655,4
Résultat courant avant impôt		301,3	646,8
Résultat exceptionnel	14	376,0	116,4
Participation des salariés		(2,0)	(1,4)
Boni d'intégration fiscale	15	87,7	101,1
Impôt	15	(20,1)	(22,2)
Résultat net de l'exercice		742,9	840,7

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2007 ET 2006

(en millions d'euros)	2007	2006
Dividendes encaissés	499,2	758,1
Charges d'intérêts sur dettes financières	(118,0)	(114,3)
Impôts sur le résultat payés	81,6	121,0
Autres	(72,6)	(4,5)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	390,2	760,3
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	4,1	3,0
Variation des immobilisations financières	(1 511,1)	(2 094,8)
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	(1 507,0)	(2 091,8)
Variations nettes des dettes financières	1 453,4	232,6 ⁽¹⁾
Augmentations de capital	13,3	719,6 ⁽¹⁾
Dividendes versés par PPR	(385,2)	(325,6)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	1 081,5	626,6
Variation de la trésorerie débitrice	(35,3)	(704,9)
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	74,1	779,0
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	38,8	74,1

(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 social	Primes d'émission, fusion...	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
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
Affectation résultat 2006				840,7	(840,7)	-
Dividendes versés				(385,2)		(385,2)
Levée de stock-options	200 242	0,8	12,5			13,3
Annulation 505 577 titres	(505 577)	(2,0)	(59,2)			(61,2)
Variations des provisions réglementées				0,1		0,1
Résultat 2007					742,9	742,9
Au 31 décembre 2007	128 081 939	512,3	2 238,9	2 904,5	742,9	6 398,6



ANNEXE COMPTABLE

1. Faits marquants de l'exercice

Les faits marquants de l'exercice 2007 sont :

- ♦ la cession du solde (46,35 %) de la participation dans France Printemps en mars ;
- ♦ la cession de la participation de 50 % dans Kadeos en mars. Les 50 % restant ont été cédés par d'autres sociétés du groupe ;
- ♦ le remboursement de l'emprunt obligataire de 400 millions d'euros émis en octobre 2004 ;
- ♦ la souscription de la totalité de l'augmentation de capital en numéraire émis par la filiale Sapardis, et ce, afin de financer partiellement l'acquisition de 63,05 % de Puma (hors effet des actions propres).

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.

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.

Conformément à l'avis du Comité d'urgence du CNC n° 2007-C du 15 juin 2007, la Société a opté pour la comptabilisation des frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation. Ce traitement s'applique de manière prospective à compter du 1^{er} janvier 2007 et n'a pas eu d'impact dans les comptes de l'exercice.

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 déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif réestimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières comprennent notamment les autres titres immobilisés et les actions propres.

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 comprenant les frais d'acquisition éventuels.

Une dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la Société.

Actions propres

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.



2.3. 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.

2.4. 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. En cas de couverture de change, les dettes et créances sont converties au cours de couverture.

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. En cas de dettes et créances couvertes par des instruments financiers, la perte ou le profit de change est immédiatement reconnu au compte de résultat.

2.5. 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 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.

2.6. Provisions

Les provisions sont constituées conformément au règlement n° 2000.06 du Conseil National de la Comptabilité et comprennent les engagements de retraite et d'indemnités de fin de carrière conformément à leur recommandation 2003.R.01 du 22 juillet 2004.

2.7. Intégration fiscale

PPR a créé avec plusieurs de ses filiales et sous-filiales un groupe d'intégration fiscale en France.

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 fiscale sont appréhendées par PPR, société mère du groupe intégré.



3. Immobilisations financières nettes

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres titres immobilisés	Prêts et Autres	Total
Au 31 décembre 2006	9 680,7	0,9	2,0	9 683,6
Augmentations				
souscription augmentation capital Sapardis	1 800,0			1 800,0
acquisition titres Gucci	2,1			2,1
Diminutions				
cession titres France Printemps	(41,7)			(41,7)
cession titres Kadéos	(0,5)			(0,5)
cession titres Gimat		(0,1)		(0,1)
prêts à organismes collecteurs			(0,4)	(0,4)
Dépréciations nettes				
dépréciation titres Club de Développement	(1,7)			(1,7)
reprise titres Savoisiennes	1,0			1,0
reprise titres MP Europe	0,3			0,3
reprise titres PPR Luxembourg	0,4			0,4
dépréciation titres Conseil & Assistance		(0,7)		(0,7)
Actions propres ⁽¹⁾				
acquisitions contrat de liquidités		651,7		651,7
cessions contrat de liquidités		(579,6)		(579,6)
dépréciation contrat de liquidités		(6,3)		(6,3)
acquisitions de 21 775 titres pour attribution		2,9		2,9
attribution de 21 775 titres		(2,9)		(2,9)
acquisitions de 505 577 titres pour annulation		61,2		61,2
annulation de 505 577 titres		(61,2)		(61,2)
Au 31 décembre 2007	11 440,6	65,9	1,6	11 508,1
<i>(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées :</i>				
2006		-		-
2007		65,8		65,8
Dont concernant les entreprises liées :				
2006	9 680,7	-	-	9 680,7
2007	11 440,6	-	-	11 440,6

Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2007, le Groupe a procédé à l'acquisition nette de 1 113 852 actions autodétenues selon les modalités suivantes :

- ♦ acquisition de 5 230 441 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ cession de 4 643 941 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ acquisition de 21 775 titres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2005 à échéance 2007 ;
- ♦ acquisition de 505 577 titres annulés par décision du Conseil d'administration, des 16 octobre et 19 décembre 2007, à effet du 31 décembre 2007 conformément aux autorisations conférées par l'Assemblée générale du 14 mai 2007 ;

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2007, le capital a été augmenté de 200 242 actions, amenant ainsi le capital social de PPR à 128 081 939 actions au 31 décembre 2007.

Enfin, le Groupe a procédé, en 2007, à l'acquisition nette de 621 807 options d'achat de titres PPR :

- ♦ acquisition de 350 000 options d'achat de titres PPR à des fins de couverture de plans de stock-options attribués aux salariés en 2007 ;
- ♦ acquisition de 500 000 options d'achat de titres PPR en vue de l'annulation de titres conformément aux dispositions du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007 ;



- cession de 228 193 options d'achats acquises en septembre 2004 de façon à adapter la couverture à l'évolution du nombre d'options d'achat attribuées aux salariés encore en circulation.

Au 31 décembre 2007, le Groupe détient 3 142 805 options d'achats de titres PPR destinées principalement à couvrir des plans d'options d'achat et des plans d'options de souscription.

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).

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres PPR, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Au 31 décembre 2007, PPR détient 586 500 actions autodétenues dans le cadre du contrat de liquidité ; aucune action n'était détenue par la Société au 31 décembre 2006.

4. Immobilisations incorporelles et corporelles

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres	Total
Valeurs brutes				
31 décembre 2006	3,0	0,5	11,2	14,7
Acquisitions	0,6		0,4	1,0
Cessions	(1,0)		(0,9)	(1,9)
31 décembre 2007	2,6	0,5	10,7	13,8
Amortissements et provisions				
31 décembre 2006	(1,0)	(0,4)	(7,6)	(9,0)
Dotations	(0,3)	(0,1)	(1,1)	(1,5)
Reprises sur cessions	0,1		0,9	1,0
31 décembre 2007	(1,2)	(0,5)	(7,8)	(9,5)
Valeurs nettes				
31 décembre 2006	2,0	0,1	3,6	5,7
31 décembre 2007	1,4		2,9	4,3

Les autres immobilisations concernent essentiellement les aménagements, matériels et mobiliers du siège social, et autres immobilisations incorporelles (logiciels).



5. Créances

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2007	31.12.2006
Compte-courants d'intégration fiscale	25,7	19,8
Compte transitoire swap	42,9	45,3
Charges constatées d'avance	44,9	20,0
Créance sur cession France Printemps	24,3	55,1
Prélèvement exceptionnel sur dividendes	7,9	15,9
Primes d'émissions sur obligations	11,2	14,2
Divers	9,3	9,3
TOTAL	166,2	179,6
dont concernant les entreprises liées :	30,6	24,8

Les charges constatées d'avance sont principalement relatives aux primes sur achat de calls à hauteur de 33,2 millions d'euros (18,7 millions d'euros au 31 décembre 2006).

6. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2007	31.12.2006
Titres cotés	38,3	67,4
Valeurs mobilières de placement	38,3	67,4
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,2	6,7
Compte-courant de trésorerie	0,3	
Disponibilités	0,5	6,7
TRÉSORERIE DÉBITRICE	38,8	74,1
dont concernant les entreprises liées :	0,3	-

Les titres cotés sont principalement constitués de Sicav de placement pour 32,6 millions d'euros (61,6 millions d'euros au 31 décembre 2006).

7. Réserves

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2007	31.12.2006
Réserve légale	51,4	49,0
Réserves réglementées	1 293,6	1 293,6
Autres réserves	240,3	240,3
Réserves	1 585,3	1 582,9
Écarts de réévaluation	0,2	0,2
Provisions réglementées	3,4	3,3
TOTAL	1 588,9	1 586,4

8. Provisions

(en millions d'euros)	01.01.2007	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31.12.2007
Provisions pour litiges avec administrations	117,1			10,8	106,3
Provisions litiges avec tiers	8,0			6,0	2,0
Provisions risques filiales	7,2	0,3		4,5	3,0
Provisions engagements de retraite, IFC & Assimilés	17,4	5,2			22,6
Provisions primes sur achat calls	7,5	10,4		3,2	14,7
TOTAL	157,2	15,9		24,5	148,6
dont :					
exploitation		3,0			
financier		12,6		3,2	
exceptionnel		0,3		21,3	

9. Dettes financières

Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31.12.2007	31.12.2006
Emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) ⁽¹⁾	Fixe 1,50 %	08/11/01	Swap taux variable Euribor 1 mois à hauteur de 149 M€	01/01/07	-	149,2
Emprunt obligataire ⁽²⁾	Fixe 5,00 %	23/07/03	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 M€	23/01/09	750,0	750,0
Emprunt obligataire ⁽³⁾	Fixe 5,25 %	29/03/04	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 M€	29/03/11	800,0	800,0
Emprunt obligataire ⁽⁴⁾	Variable Euribor 3 mois + 0,50 %	22/10/04	-	22/10/07	-	400,0
Emprunt obligataire ⁽⁵⁾	Fixe 4,00 %	29/06/05 & 19/06/06	-	29/01/13	600,0	600,0

- (1) Prix d'émission : emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (OCEANE) émis le 8 novembre 2001, pour un montant de 1 380 000 050 euros, représenté par 8 492 308 obligations de 162,50 euros nominal.
Conversion et/ou échange en actions : jusqu'au 31 décembre 2001 à raison de 1,157 action par obligation et, à compter du 1^{er} janvier 2002, à raison de 1 action pour 1 obligation.
Amortissement normal : amortissement en totalité le 1er janvier 2007 au prix de 162,50 euros.
Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion : 1,5 %.
Au 1^{er} janvier 2007, toutes les obligations restant en circulation au 31 décembre 2006 ont fait l'objet d'un remboursement en numéraire.
- (2) 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.
- (3) 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.
- (4) 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.
- (5) 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)	31.12.2007	31.12.2006
Emprunts obligataires convertibles		149,2
Emprunts obligataires	2 150,0	2 550,0
Intérêts sur emprunts obligataires convertibles		2,2
Intérêts sur emprunts obligataires	89,3	92,5
Concours bancaires courants	2,4	3,6
Comptes courants de trésorerie	2 809,6	805,5
Intérêts sur comptes courants de trésorerie	6,8	1,7
Autres dettes financières	2 908,1	905,5
TOTAL	5 058,1	3 604,7
dont concernant les entreprises liées :	2 816,4	807,2

Aux 31 décembre 2007 et 2006 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)	31.12.2007	31.12.2006
À moins d'un an	2 908,1	1 454,7
À plus d'un an et à moins de cinq ans	1 550,0	1 550,0
À plus de cinq ans	600,0	600,0
TOTAL	5 058,1	3 604,7

9.3. Endettement financier net

(en millions d'euros)	31.12.2007	31.12.2006
Dettes financières	5 058,1	3 604,7
Valeurs mobilières de placement	(38,3)	(67,4)
Disponibilités	(0,5)	(6,7)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	5 019,3	3 530,6

9.4. Information sur les taux d'intérêt

	31.12.2007	31.12.2006
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	4,82 %	4,39 %
% dettes moyennes à taux fixe	29 %	34 %
% dettes moyennes à taux variable	71 %	66 %

La hausse du taux d'intérêt moyen de 2007 par rapport à 2006 s'explique majoritairement par la hausse sur l'exercice 2007 des indices

de référence de la dette émise à taux variable et plus marginalement par la contribution moins élevée des dettes émises à taux fixe.



10. Autres dettes

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2007	31.12.2006
Dettes d'impôt sur les bénéfices		16,7
Compte-courants d'intégration fiscale	34,0	16,2
Provision pour déficits fiscaux	45,9	20,9
Dettes fiscales et sociales	8,8	6,8
Frais sur cession France Printemps		10,1
Frais sur acquisition/cession Guilbert, Rexel, Gucci		1,4
Divers	23,4	20,3
TOTAL	112,1	92,4
dont concernant les entreprises liées :	42,9	27,6

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 :

	31.12.2007	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	> N + 5	31.12.2006
Achat d'options d'achat de titres PPR								
Nombre actions	3 142 805	1 834 612	268 138	391 950	648 105			2 520 998
Engagement maximum de PPR (en millions d'euros)	398,7	192,7	49,9	44,4	111,7			336,0

Au 31 décembre 2007, l'encours de ces options d'achat se décompose de la façon suivante :

- ♦ 1 512 805 options d'achat, dont 812 805 options mises en place en septembre 2004, 350 000 options mises en place en juin 2006 et 350 000 options acquises en juin 2007, 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 ;

- ♦ 500 000 options d'achat acquises en novembre 2007 en vue de l'annulation de titres conformément aux dispositions du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2007.

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)	31.12.2007	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	> N + 5	31.12.2006
Swaps prêteurs « taux fixe »	1 150,0		500,0		650,0			1 299,2

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 à certains emprunts obligataires émis à taux fixe :

- ♦ 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 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)	31.12.2007	31.12.2006
Avals et cautions en faveur :		
des entreprises liées	-	-
des tiers hors groupe	1,0	3,3
Avals et cautions	1,0	3,3
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)	31.12.2007	31.12.2006
Redevances Groupe	42,3	42,3
Revenus des immeubles donnés en location	7,3	8,1
Frais de personnel	(15,7)	(14,4)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(43,9)	(42,8)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(4,5)	(4,1)
Autres produits et charges	1,9	2,3
TOTAL	(12,6)	(8,6)

13. Résultat financier

Le résultat financier de la société mère s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2007	31.12.2006
Frais financiers nets	(185,3)	(102,7)
Charges et intérêts sur endettement hors groupe	(142,1)	(99,4)
Intérêts sur Compte-courants groupe	(43,2)	(3,3)
Produits et charges sur immobilisations financières	499,2	758,1
Dividendes reçus	499,2	758,1
TOTAL	313,9	655,4
Dont concernant les entreprises liées :		
Intérêts sur comptes-courants intra-groupe	(43,2)	(3,3)
Dividendes reçus	499,2	758,1

14. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2007	31.12.2006
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	4,1	4,9
Résultat sur cessions de titres de participation, dépréciation et opérations connexes	378,0	112,9
Résultat sur actif	382,1	117,8
Coûts des litiges, contentieux et restructuration	(3,6)	(2,9)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(2,5)	1,5
TOTAL	376,0	116,4

Le résultat sur cessions de l'exercice 2007 de titres de participation concerne principalement les cessions de France Printemps et Kadéos.

15. Impôt sur les bénéfiques

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2007	31.12.2006
Boni d'intégration fiscale	87,7	101,1
Impôts sur les bénéfiques		(20,4)
Dotation aux provisions pour déficits fiscaux	(25,0)	(6,8)
Divers	4,9	5,0
Impôts	(20,1)	(22,2)
TOTAL	67,6	78,9

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1er 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 85 sociétés en 2007 contre 108 en 2006.

En l'absence d'intégration fiscale, la Société n'aurait pas payé d'impôt.

16. Autres informations

16.1. Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2007 s'élève à 112 personnes contre 109 l'exercice précédent.

Dans le cadre du Droit Individuel à la Formation, le nombre d'heures de formation acquis par les salariés et non consommé au 31 décembre 2007 s'élève à 6 480.

16.2. Société consolidante

La société PPR est contrôlée par Artémis qui détient 40,5 % de son capital. Artémis est elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.

17. Événements postérieurs à la clôture

17.1. Rachat par PPR d'un bloc d'actions Gucci et lancement d'une procédure de vente obligatoire

Le 22 janvier 2008, PPR a acquis, auprès d'un investisseur unique, 248 805 actions Gucci au prix unitaire de 95,39 euros. Le montant de la transaction s'est élevé à 23,7 millions d'euros. Cette opération complète les achats effectués au cours de l'exercice 2007 à hauteur de 35 277 titres.

Sur la base de ce prix de marché, PPR a lancé, devant la Chambre des entreprises d'Amsterdam, une procédure de vente obligatoire des actions Gucci non encore détenues par le Groupe, soit 255 606 titres représentant environ 0,2 % du capital de Gucci Group NV.

17.2. Mise en œuvre par PPR de son programme de rachat d'actions

Depuis le 24 janvier 2008 et au travers de mandats donnés à des entreprises d'investissement indépendantes, PPR a mis en œuvre son programme de rachat d'actions propres approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 14 mai 2007. En date du 25 février 2008, les transactions sur actions propres réalisées par PPR lui ont fait acquérir 1 550 000 actions qui ont vocation à être annulées.



TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

<i>(en milliers d'euros)</i>		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu
I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS				
A - Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital				
Caumartin Participations	France	6 132	76 318	99,98
Conforama Holding	France	73 806	385 653	92,89
Club de Développement PPR	France	4 460	318	60,00
Discodis	France	153 567	24 595	100,00
Financière Marothi	France	2 351 188	1 946 652	99,99
MP Europe	France	897	(399)	99,00
Redcats	France	61 300	304 393	99,99
Saprodis	France	619 798	167 756	82,09
Sapardis	France	1 799 936	3 273	100,00
SFGM	France	4 500	5 630	99,50
Au Printemps Réassurances	Luxembourg	9 945	0	100,00
PPR Luxembourg	Luxembourg	15 500	(5 560)	100,00
B - Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital				
Gucci Group	Pays-Bas	108 246	3 080 270 ⁽¹⁾	33,02
II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX				
A - Filiales non reprise au paragraphe I				
Filiales françaises				
Filiales étrangères				
B - Participations non reprises au paragraphe I				
Participations françaises				
Participations étrangères				



Informations financières							Observations
Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la Société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	
Brut	Net						
82 348	82 348				40 342	43 793	
252 354	252 354			12 455	81 372	50 344	
9 147	1 232				(2 725)		
299 735	299 735				63 665	180 761	
4 648 062	4 648 062				2 397		
5 794	510				12		
1 232 521	1 232 521			48 494	137 078	81 593	
568 830	568 830				68 502	15 943	
1 804 006	1 804 006				(102 528)		
7 313	7 313				85	60	
10 188	10 188						
14 416	10 149				209		Comptes au 31/12/2006
2 517 199	2 517 199			3 867 325 ⁽¹⁾	613 416 ⁽¹⁾	115 668	(1) données consolidées Gucci GROUP
6 758	5 378					9 590	
1 968	0						
754	754					1 419	
11 461 393	11 440 579						



INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2007

Ce tableau vient en complément des informations figurant dans le tableau des filiales et participations.

Dénomination de la Société (en milliers d'euros)	Participations détenues				Valeur nette comptable
	Pays	%	Valeur brute	Dépréciation	
1- Filiales et participations dans des sociétés dont la valeur brute des titres est inférieure ou égale à 5 123 277 euros (représentant 1 % du capital)					
Balzan	France	99,80	48,7	9,7	39,0
Conseil & Assistance	France	90,00	669,3	669,3	
Discodis International	Suisse	40,00	295,3		295,3
Luminosa	France	99,90	44,9		44,9
Melitte	France	99,80	45,6	6,7	38,9
PPR Asia	Singapour	92,86	1 967,7	1 967,7	
PPR Finance	France	99,90	152,3		152,3
PPR International	Luxembourg	40,00	317,3		317,3
PPR Marketing Services	Suisse	40,00	142,4		142,4
PPR Purchasing	France	75,00	3 527,5		3 527,5
Prodistri	France	99,96	228,6		228,6
Savoisienne	France	99,00	1 977,1	678,5	1 298,6
Tremi	France	99,80	48,7	9,2	39,5
Divers (valeur brute inférieure à 15 000 euros)			15,1	7,1	8,0
2- Autres titres (détention inférieure à 10 %)			137,5	1,0	136,5
3- Valeurs mobilières de placement					
Sicav AGF	France		32 543,5		32 543,5
Poltrona Frau	Italie		5 775,0		5 775,0
Divers (valeur brute inférieure à 15 000 euros)			2,8		2,8
TOTAL			47 939,3	3 349,2	44 590,1

Rapport de gestion de la société mère

Les ressources de votre Société sont essentiellement constituées des dividendes reçus de ses filiales, des loyers encaissés sur ses immeubles, des résultats de son activité financière et des redevances de conseil et d'assistance à ses filiales dans des conditions conformes aux usages en la matière (fixées en pourcentage de leur chiffre d'affaires).

Votre Conseil détermine les orientations de l'activité de votre Société et veille à leur mise en œuvre, il est 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 procède, dans le cadre de sa mission, aux vérifications et contrôles qu'il estime nécessaires. Il s'est réuni le 26 février 2008 pour délibérer de l'arrêté des comptes de l'exercice, de l'affectation du résultat ainsi que de l'ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de votre Société devant se réunir le 9 juin 2008.

Activité financière

Votre Société a procédé à l'augmentation de son programme EMTN (Euro Medium Term Note) en décembre 2007, portant ainsi le montant à 5 milliards d'euros contre 4 milliards d'euros au 31 décembre 2006.

PPR a 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, 2 605 millions d'euros ont été prorogés à mars 2012, 70 millions d'euros à mars 2011 et 75 millions d'euros conservent l'échéance de mars 2010.

Votre Société, en tant que co-emprunteur avec Sapardis, a mis en place en 2007 un crédit d'acquisition de 3 290 millions d'euros afin d'assurer le financement de l'offre d'achat amicale lancée sur Puma AG dont 1 500 millions d'euros sous forme de crédit revolving syndiqué à 5 ans, entièrement mobilisé au 31 décembre 2007, et 1 790 millions sous forme de « term loans » renouvelables une fois pour une durée d'un an à l'option de PPR.

Le solde des besoins de trésorerie de votre Société a été intégralement financé par les lignes de crédit confirmées existantes ou le compte courant financier ouvert auprès de PPR Finance SNC. Les excédents de trésorerie ont été placés via le compte courant financier ouvert auprès de PPR Finance SNC, centrale de trésorerie du Groupe.

Activité de gestion du portefeuille-titres

Au cours de l'exercice écoulé, votre Société a :

- ♦ cédé le solde de sa participation (46,35 %) dans France Printemps ;
- ♦ cédé 50 % de la société Kadéos, les 50 % restants ayant été cédés par d'autres sociétés du Groupe ;
- ♦ souscrit à l'augmentation de capital en numéraire de Sapardis pour un montant de 1,8 milliard d'euros et ce, dans le cadre de l'acquisition de 63,55 % de Puma.

Faits marquants de l'exercice

Les faits marquants de l'exercice sont relatés en pages 143-144 et 193.

Gestion des risques

Les développements sur la gestion des risques figurent aux pages 170 et suivantes.

Résultat

Le résultat d'exploitation de la Société mère s'établit à - 12,6 millions d'euros en 2007, contre - 8,6 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'élève à 313,9 millions d'euros, contre 655,4 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 376 millions d'euros, contre 116,4 millions d'euros en 2006.

Votre Société, société mère de l'intégration fiscale de certaines filiales françaises du Groupe, dégage un profit d'impôt de 67,6 millions d'euros, contre 78,9 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

Au total, le résultat net de votre Société ressort à 742,9 millions d'euros, contre 840,7 millions d'euros en 2006.



Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 26 février 2008, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires l'affectation suivante du résultat de l'exercice :

<i>(en euros)</i>	
Origine	
Report à nouveau	1 315 650 744,19
Résultat de l'exercice	742 871 437,92
Total montant à affecter	2 058 522 182,11
Affectation	
Réserve légale ⁽¹⁾	-
Dividende ⁽²⁾	441 882 689,55
Report à nouveau	1 616 639 492,56
Total affectation	2 058 522 182,11

(1) Il n'est pas proposé de nouvelle dotation de la réserve légale, celle-ci s'élevant au 31 décembre 2007 à 51 534 910 €, soit plus du minimum légal (10 % du capital).

(2) Soit un dividende par action de 3,45 € éligible à l'abattement fiscal de 40 %, lequel sera mis en paiement le 16 juin 2008.

La distribution des dividendes a été la suivante au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2007	3,00 €	40 %
2006	2,72 €	40 %
2005	2,52 €	50 %

OPÉRATIONS RELATIVES AU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2007, le capital de votre Société s'élevait à 512 327 756 € divisé en 128 081 939 actions de 4 €, entièrement libérées.

À cette date, 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,

241 180 actions, représentant 0,19 % du capital social. Il en détenait en outre 121 048 au titre des actions attribuées gratuitement, encore indisponibles, qui représentent 0,09 % du capital.



Autorisations en cours données au Conseil d'administration par l'Assemblée générale des actionnaires

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dispose des autorisations suivantes :

Autorisations données par l'Assemblée générale des actionnaires le 14 mai 2007	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, bénéfiques ou primes d'émission ⁽¹⁾		200 M€	26 mois
Augmentation du capital 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 ⁽¹⁾	1,250 Md€	50 M€	18 mois
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social ⁽¹⁾		51,2 M€	26 mois
Plans d'options de souscription ou d'achat 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⁾		2,57 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 2007 à hauteur de 406 800 options d'achat, donc sans impact sur le nombre d'actions composant le capital social, ces options représentent 16,27 % de l'enveloppe autorisée.

(3) Autorisation utilisée en 2007 à hauteur de 78 234 actions, soit 12,2 % de l'enveloppe autorisée.

Comme indiqué sur ce tableau, l'Assemblée générale extraordinaire du 14 mai 2007 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, bénéfiques ou primes.

Pour les cinq premières autorisations, l'Assemblée générale a fixé à 6 milliards d'euros le montant nominal maximal des titres de créances pouvant être émis et à 200 millions d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital.

Ces délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice et les autorisations ne sont pas venues à expiration, mais l'autorisation d'augmentation du capital par émission, sans droit préférentiel de

souscription, réservée à une catégorie de bénéficiaires, expirera dans le courant de l'année 2008. Nous vous proposons donc de donner à votre Conseil d'administration une nouvelle autorisation pour celle-ci, d'une durée de dix-huit mois.

Le Conseil d'administration a, en outre, été autorisé pour vingt-six mois par l'Assemblée générale extraordinaire du 14 mai 2007 à réduire le capital social dans les conditions légales par annulation d'actions acquises dans le cadre de ses programmes de rachat (voir le rapport spécial ci-après).

La répartition du capital social au 31 décembre 2007 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 31/12)	Nombre cumulé d'actions ordinaires de 4 €
2007	Exercice d'options	12 546 619 €	800 968 €		200 242
	Annulation d'actions	(59 242 171) €	(2 022 308) €		(505 577)
		(46 695 552) €	(1 221 340) €	512 327 756 €	128 081 939
2006	Conversion Océane	686 314 610 €	33 332 424 €		8 333 106
	Annulation d'actions	(36 386 197) €	(1 576 248) €		(394 062)
		649 928 413 €	31 756 176 €	513 549 096 €	128 387 274
2005	Exercice d'options	512 491 €	55 000 €		13 750
	Annulation d'actions	(154 460 000) €	(8 000 000) €		(2 000 000)
		(153 947 509) €	(7 945 000) €	481 792 920 €	120 448 230
2004	Exercice d'options	1 301 830 €	110 000 €		27 500
		1 301 830 €	110 000 €	489 737 920 €	122 434 480
2003	Exercice d'options	379 266 €	50 000 €		12 500
		379 266 €	50 000 €	489 627 920 €	122 406 980
2002	-	-	-	489 577 920 €	122 394 480

Au cours de l'exercice 2007, le 2 janvier, le Conseil d'administration a constaté une augmentation du capital social de 100 000 € résultant de l'exercice de 25 000 options de souscription d'actions en 2007 ; le capital a ainsi été porté à 513 649 096 € divisé en 128 412 274 actions de 4 €. Après l'Assemblée générale du 14 mai 2007, l'autorisation de réduction du capital a été utilisée par le Conseil d'administration pour l'annulation, au 31 décembre 2007, de 505 577 actions auto-détenues, ce qui a ramené le capital social à 511 626 788 € divisé en

127 906 697 actions. Puis en janvier 2008, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital au 31 décembre 2007, tel qu'il résulte des levées d'options de souscription d'actions intervenues au cours de l'exercice 2007 (après le 2 janvier 2007), le capital étant ainsi porté à 512 327 756 € divisé en 128 081 939 actions de 4 €.

Au 31 décembre 2007, le capital social est susceptible d'être augmenté de 1 530 613 actions (1,20 % du capital) par exercice d'options de souscription d'actions des plans d'options en cours.

Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2007, 4 500 005 actions, inscrites au nominatif pur, étaient nanties par le Groupe Artémis.

Nom de l'actionnaire (nominatif pur)	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	Pourcentage nanti du capital de l'émetteur ⁽²⁾
Artémis	Calyon	08/06/2000	Indéterminée	⁽¹⁾	4 000 005	3,51 %
Artémis	Calyon	26/04/2007	Indéterminée	⁽¹⁾	200 000	
Artémis	Calyon	15/04/2007	Indéterminée	⁽¹⁾	300 000	

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.

(2) Sur la base du capital au 31/12/2007, composé de 128 081 939 actions de 4 €.

Programme de rachat d'actions – Rapport spécial

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 PPR. Ce contrat, conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (AFEI), était doté de 40 millions d'euros, pour moitié en espèces et moitié en titres. Ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires, en espèces, de 20 millions d'euros en septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Par ailleurs, l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2006 avait autorisé le Conseil d'administration à opérer, pendant une période de dix-huit mois, sur les actions de la Société, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions déposé auprès de l'AMF, les achats devant être opérés avec un prix maximum de 150 € par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social.

L'Assemblée générale du 14 mai 2007 a autorisé le Conseil à opérer sur les actions de la Société pendant dix-huit mois, dans les mêmes conditions, et a fixé le prix maximum d'achat à 175 € par action.

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 9 juin 2008 d'approuver une autorisation d'intervention sur l'action avec la mise en place d'un nouveau programme de rachat (voir p. 289).

Rachats et cessions d'actions réalisés au cours de l'exercice 2007 – Frais – nombre d'actions propres détenues au 31/12/2007

Rachats

- ♦ 1 715 373 actions ont été rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale de mai 2006, au prix moyen de 118,38 € ;
- ♦ 4 042 420 actions ont été rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée de mai 2007, au prix moyen de 126,84 €.

Ainsi, en 2007, PPR a racheté au total 5 757 793 actions au cours moyen de 124,32 €, aux fins suivantes :

- ♦ 21 775 en juillet, en vue de l'attribution gratuite d'actions aux salariés ;
- ♦ 505 577 en novembre, en vue de leur annulation ;
- ♦ 5 230 441 dans le cadre du contrat de liquidité.

Cessions

En 2007, PPR a cédé 4 643 941 actions au cours moyen de 125,43 €, et ce dans le cadre du contrat de liquidité susmentionné.

Frais

Le montant total des frais de négociation, pour les achats et ventes, s'est élevé pour 2007 à 0,7 million d'euros.

Annulations d'actions en 2007

Utilisant l'autorisation conférée par l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2007 pour procéder à la réduction du capital social par annulation d'actions auto-détenues dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, le Conseil d'administration, lors de ses réunions des 16 octobre et 19 décembre 2007, a décidé d'annuler 505 577 actions, avec prise d'effet au 31 décembre 2007.

Compte tenu des annulations réalisées au cours des 24 mois précédant la prise d'effet de cette décision, le nombre d'actions PPR annulées durant cette période s'est élevé à 899 639 actions, représentant 0,70 % du nombre d'actions formant le capital au 31 décembre 2007.

À la clôture de l'exercice, votre Société détenait 586 500 actions propres de 4 € nominal, dans le cadre du contrat de liquidité, représentant 0,46 % du capital social.

Rachats et cessions d'actions PPR réalisés entre le 1^{er} janvier et le 31 mars 2008

Depuis le 1^{er} janvier 2008, dans le cadre du contrat de liquidité, votre Société a acquis 229 500 actions et en a vendu 67 000. Au 26 février 2008, date à laquelle le conseil d'administration a arrêté les comptes,

compte tenu des actions détenues au 31 décembre 2007, elle en détenait 749 000 au titre de ce contrat.

Hors contrat de liquidité, votre Société a acquis pendant cette période 1 550 000 actions propres au cours moyen de 92,70 €, en vue de les annuler.

En conséquence, le total des actions propres détenues par PPR ressort au 26 février 2008 à 2 299 000.

Au 31 mars 2008, le total des actions propres détenues s'élève à 2 332 300, dont 773 000 au titre de contrat de liquidité.

Utilisation de produits dérivés en 2007

En 2007, PPR a procédé aux achats suivants :

- ♦ 350 000 options d'achat d'actions PPR (*calls*), en juin, aux fins de couverture de plans d'options d'achat d'actions attribuées aux salariés en 2007 ;
- ♦ 500 000 options d'achat d'actions PPR (*calls*), en novembre, dans le cadre de son programme de rachat d'actions.

PPR a vendu 228 193 options d'achat d'actions (*calls*) acquises en 2004 de façon à adapter sa couverture à l'évolution du nombre d'options d'achat attribuées aux salariés encore en circulation.

Au 31 décembre 2007, PPR détenait 3 142 805 options d'achat d'actions (*calls*) destinées principalement à couvrir des plans d'options d'achat et des plans d'options de souscription d'actions.

Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et 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.

Globalement ce programme vise à reconnaître la contribution aux résultats passés et à venir de PPR, à encourager l'engagement à long terme dans le Groupe, et à faire bénéficier les salariés du Groupe PPR de l'évolution de la valorisation boursière de PPR. 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 les cadres assumant des fonctions et responsabilités identifiées comme majeures au sein du Groupe qui, sélectionnés sur proposition de chaque branche, 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. En 2007, elles concernent une population de 262 collaborateurs pour les stock-options.

M. François-Henri Pinault, n'est pas attributaire d'actions gratuites. Le détail des stock-options qui lui ont été accordées est rapporté au chapitre « Gouvernement d'entreprise », en page 314.



Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. En 2007, deux plans d'options d'achat ont été mis en place : l'un en mai pour 355 500 options, le second en septembre pour 51 300 options.

Depuis 2006, les plans mis en place ont une durée de vie de huit ans (contre une durée de dix ans pour les plans antérieurs) et les options consenties sont des options d'achat : sans incidence sur le nombre d'actions composant le capital social, elles sont sans effet dilutif.

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.

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 est acquise ; en cas de démission le bénéficiaire perd, depuis 2005, la totalité des droits, 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.

Au 31 décembre 2007, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 2 854 301, dont 1 530 613 options de souscription et 1 323 688 options d'achat.

PLANS DE STOCK-OPTIONS PPR AU 31/12/2007

	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⁾ /mandataires sociaux aux dix premiers attributaires salariés	30 000	-	60 000	-
Nombre d'options exercées au 31/12/2007	98 750	13 250	0	0
Options annulées (au 31/12/2007)	1 250	0	211 200	20 895
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2007	0	0	135 850	6 600
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 2003/1	Plan 2003/2	Plan 2004/1	Plan 2004/2
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date de l'Assemblée	21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002
Date du Directoire/Conseil d'administration	9/07/2003	9/07/2003	25/05/2004	07/07/2004
Nombre de bénéficiaires	721	18	846	1
Nombre d'options consenties à l'origine	528 690	5 430	540 970	25 000
Dont : aux membres du Directoire ⁽¹⁾ /mandataires sociaux aux dix premiers attributaires salariés	109 000	-	90 000	25 000
Nombre d'options exercées au 31/12/2007	37 855		36 305	
Nombre d'options exercées au 31/12/2007	167 232	1 085	0	0
Options annulées (au 31/12/2007)	119 879	2 181	103 472	0
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2007	241 579	2 164	437 498	25 000
Date de début du plan	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004
Date d'expiration du plan	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014
Prix d'exercice	66,00 €	67,50 €	85,57 €	84,17 €

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	Plan 2002/1	Plan 2002/2
Options d'achat	Options de souscription	Options de souscription					
5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001
21/05/1999	8/12/1999	26/01/2000	23/05/2000	17/01/2001	18/05/2001	3/05/2002	3/05/2002
44	560	26	125	722	206	1 074	1 053
25 455	412 350	12 100	93 100	340 240	87 260	438 296	410 271
-	52 400	-	-	52 000	-	45 000	45 000
				22 970	14 000	24 320	24 320
0	0	0	0	0	0	3 675	0
19 355	243 625	9 100	63 200	177 450	44 060	208 400	188 880
6 100	168 725	3 000	29 900	162 790	43 200	226 221	221 391
1/07/1999	27/12/1999	01/03/2000	01/07/2000	01/02/2001	01/06/2001	03/05/2002	03/05/2002
30/06/2009	26/12/2009	28/02/2010	30/06/2010	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012
144,83 €	189,19 €	227,15 €	202,91 €	225,01 €	225,01 €	128,10 €	140,50 €

Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2
Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat
21/05/2002	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	14/05/2007
03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
13	458	22	15	450	248	14
25 530	333 750	39 960	20 520	403 417	355 500	51 300
-	36 000	-	-	-	60 000	-
-	23 828	-	-	18 940	20 780	-
0	0	0	0	0	0	0
0	33 390	4 120	5 490	30 794	11 900	0
25 530	300 360	35 840	15 030	372 623	343 600	51 300
03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/07
02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015	16/09/2015
75,29 €	78,01 €	78,97 €	85,05 €	101,83 €	127,58 €	127,58 €



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
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, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé.	20 780	127,58 €
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé.	7 925	129,77 €

Plans d'attribution gratuite d'actions

Un plan d'attribution gratuite portant sur 78 234 actions existantes a été octroyé le 14 mai 2007. Les attributions gratuites d'actions concernent une population plus large (comprenant les bénéficiaires de stock-options) que celle concernée par les attributions de stock-options.

Les bénéficiaires d'actions gratuites sont au nombre de 304 en 2007.

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, sauf exception pouvant être consentie par la Société, 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 31/12/2007

	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007
	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Date de l'Assemblée	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007
Date du Conseil d'administration	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007
Nombre d'actions consenties à l'origine aux dix premiers attributaires salariés	23 133	23 565	78 234
Actions annulées (au 31/12/2007)	2 553	2 030	3 245
Nombre d'actions restant au 31/12/2007	1 358	1 226	1 300
Nombre de bénéficiaires	21 775	22 339	76 934
Date d'attribution définitive	339	281	304
Date de cessibilité des titres	06/07/2007	23/05/2008	14/05/2009
	06/07/2009	23/05/2010	14/05/2011

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.	3 245



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 trois mois d'ancienneté dans le Groupe, proportionnellement aux salaires perçus par chaque salarié au cours de l'exercice de référence.

Les montants distribués au titre de ce contrat au cours des dernières années ont été les suivants : 985 395 € en 2001, 1 081 057 € en 2002, 1 067 966 € en 2003, 1 119 536 € en 2004, 1 158 439 € en 2005, 1 252 255 € en 2006 et 1 408 271 € en 2007.

Il n'y a pas d'accord d'intéressement.

Filiales et participations

Dans le cadre de ses activités de 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 page 256).

Événements postérieurs à la clôture

Ces événements sont relatés en page 254 du présent document.

Assemblée générale mixte du 9 juin 2008

En vue de la prochaine Assemblée de ses actionnaires, le Conseil d'administration a arrêté les comptes de l'exercice 2007 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 du Conseil d'administration a établi son rapport sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Ainsi qu'exposé plus haut, il vous est proposé d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2007, d'approuver l'affectation du résultat proposée, notamment un dividende de 3,45 € par action, en augmentation par rapport au dividende précédent. Il est précisé que ce dividende sera mis en paiement le 16 juin 2008, sera détaché de l'action le 11 juin et payable en espèces sur les positions arrêtees le 13 juin 2008 au soir. Pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, le dividende est imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et est intégralement éligible à l'abattement prévu

à l'article 158-3-2° du Code général des impôts, sauf option, au plus tard, lors de l'encaissement des dividendes ou option, pour des revenus perçus au cours de la même année, pour le prélèvement forfaitaire libératoire prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de nommer un nouvel administrateur en la personne de M. Jean-Pierre Denis pour un mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

M. Jean-Pierre Denis, 47 ans, est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA ; il est Vice-Président exécutif du Crédit mutuel de Bretagne et d'Arkéa (réunion des fédérations du Crédit mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et du Massif Central autour de la Caisse interfédérale). Il a précédemment occupé les fonctions de Président-Directeur général du groupe Oséo (rapprochement de l'Anvar et de la BDPME) de 2005 à 2007, Président de Sofaris (2003-2005), Président-Directeur général de l'Anvar (2004-2005), Président du Directoire de la BDPME (2003-2005), Membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Véolia Environnement (2000-2003), Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi (1997-1999) et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République (1995-1997). Les qualités de compétences, d'expérience et d'indépendance de cette candidature ont été appréciées en février 2008 par le Comité des nominations du Conseil d'administration qui a émis un avis favorable à sa nomination et constaté que M. Denis répond aux critères d'indépendance retenus par le rapport AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration a ensuite retenu sa candidature et considéré qu'il remplit les conditions requises pour être qualifié d'administrateur indépendant s'il est désigné par votre Assemblée. Le Conseil d'administration de PPR compterait alors dix administrateurs dont six indépendants.

Si vous décidez cette nomination, nous vous proposons d'augmenter de 570 000 € à 610 000 € le montant global annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'administration en vue de maintenir la moyenne annuelle des jetons de présence des administrateurs.

L'un de nos Commissaires aux comptes titulaires, le Cabinet Deloitte & Associés, et son suppléant, le Cabinet BEAS, voient leurs fonctions arriver à expiration. Nous vous proposons de les renouveler dans ces fonctions pour une durée de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui sera amenée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

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'AMF ;
- ♦ 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 maximal du programme, compte tenu du prix maximum d'achat s'appliquant au nombre d'actions pouvant être acquises, calculé sur la base du capital au 31 décembre 2007, serait ainsi fixé à 2 241 433 775,00 €.

Enfin, lors de l'Assemblée générale du 14 mai 2007, statuant à titre extraordinaire, vous avez conféré à votre Conseil d'administration différentes délégations ou autorisations, permettant de mobiliser, à tout moment et dans les meilleures conditions, les capitaux en vue de réaliser les opérations d'investissement jugées nécessaires. À ce jour, ces autorisations n'ont pas été utilisées et sont toujours valables. Mais l'une d'entre elles, arrivera à expiration dans le courant de l'exercice 2008 ; il vous est donc demandé de renouveler cette autorisation, qui permettra au Conseil d'administration d'augmenter le capital social par émission, sans droit de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de votre Société, réservés à une catégorie de bénéficiaires, établissements de crédit et/ou sociétés d'assurances ; cette autorisation serait donnée selon les mêmes modalités que précédemment : pour un montant nominal maximum de 50 millions d'euros s'agissant des augmentations de capital et pour 1 250 millions d'euros s'agissant des valeurs mobilières représentatives de titres de créances, le tout dans le respect des enveloppes globales fixées pour l'ensemble des autorisations par l'Assemblée générale du 14 mai 2007, dans sa 13^e résolution, soit 200 millions d'euros pour le montant nominal maximal des augmentations de capital et 6 000 millions d'euros pour le montant nominal maximal des titres de créances.

Les informations concernant la marche des affaires sociales, le développement, les perspectives 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 (p. 291).

RÉSULTATS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2003	2004	2005	2006	2007
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	489 627 920	489 737 920	481 792 920	513 549 096	512 327 756
Nombre d'actions ordinaires existantes	122 406 980	122 434 480	120 448 230	128 387 274	128 081 939
Nombre maximal d'actions futures à créer	14 843 644	16 354 464	15 465 873	1 982 752	1 530 613
Par conversion d'obligations	13 504 828	14 586 449	13 418 225		
Par exercice d'options de souscription	1 338 816	1 768 015	2 047 648	1 982 752	1 530 613
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	29 179	32 365	39 943	42 271	42 339
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 223 086	341 368	124 309	827 471	678 235
Impôt sur les bénéfices (charge)/ boni	(74 306)	83 202	136 640	78 893	67 544
Participation des salariés due au titre de l'exercice	960	1 261	1 255	1 417	1 966
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 476 590	559 515	506 841	840 673	742 871
Résultat distribué	293 777	308 535	327 281	385 162	441 883 ⁽¹⁾
Données par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	9,38	3,46	2,16	7,05	5,81
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	12,06	4,57	4,21	6,55	5,80
Dividende :					
Dividende net attribué à chaque action	2,40	2,52	2,72	3,00	3,45 ⁽¹⁾
Revenu global pour chaque action (avoir fiscal à 50 %)	3,60 ⁽²⁾	⁽³⁾	⁽⁴⁾	⁽⁴⁾	⁽⁴⁾
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	133	130	119	109	112
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	10 998	10 790	11 436	9 993	11 019
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales etc.) (en milliers d'euros)	5 024	4 777	4 887	4 373	4 742

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 9 juin 2008.

(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

sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2007)

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 2007, 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.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2008

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Deloitte & Associés

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten



Rapport spécial des commissaires aux comptes

sur les conventions et engagements réglementés (exercice clos le 31 décembre 2007)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous devons vous présenter un rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence de conventions ou 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 R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions ou engagements en vue de leur approbation.

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement 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 Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

Rémunération des prestations réalisées par Artémis

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'étude 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 consolidé, hors taxe, 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 s'en trouve modifiée, que le Comité d'audit de PPR procède désormais, en plus de 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 le 6 mars 2007 puis à nouveau par le Comité d'audit du 23 janvier 2008 qui a constaté que les prestations d'assistance réalisées en 2007 n'avaient pas été moindres qu'en 2006, notamment à l'occasion de la diversification des activités du Groupe ayant conduit à la prise de contrôle de Puma ou encore du repositionnement d'Yves Saint Laurent Beauté dans les domaines des parfums et cosmétiques. L'appui d'Artémis s'est également poursuivi dans des domaines plus récurrents tels que le développement, la communication, les relations publiques et institutionnelles, les fusions/acquisitions et l'aide à la négociation.

Le Conseil d'administration du 23 janvier 2008 a pris acte de la limitation du montant de la rémunération au titre de cette convention à 6,7 millions d'euros pour l'exercice 2007, soit en deçà du montant ressortant de l'application du pourcentage de rémunération de 0,037% prévu contractuellement, étant précisé qu'aucun remboursement de frais n'est intervenu en 2007.



Régime complémentaire de retraite en faveur des principaux dirigeants du Groupe

Au cours de sa séance du 3 mars 2004, le Conseil de surveillance a modifié les conditions d'éligibilité (élargissement des critères d'éligibilité) et le niveau des prestations à servir prévus par le régime de retraite complémentaire pour les cadres dirigeants 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. M. François-Henri Pinault est éligible à ce régime dans les mêmes conditions que les autres bénéficiaires mais a fait savoir au Conseil d'administration du 19 mai 2005 son intention de renoncer unilatéralement au bénéfice de ce régime.

Au 31 décembre 2007, 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 (hors intérêts). Il n'y a eu aucun versement effectué au cours de l'exercice 2007.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2008

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Deloitte & Associés

Patrick-Hubert Petit

Hervé Chopin

Jean-Paul Picard

Antoine de Riedmatten



5

Éléments juridiques



RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX 298

Renseignements de caractère général concernant la Société	298
Actionnariat / Bourse	300

Renseignements généraux

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Dénomination et siège social

Dénomination sociale : PPR

Siège social : 10, avenue Hoche – 75008 Paris – 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 : 7010Z

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.

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 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 la 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.

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 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 statutaire, 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. À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote.

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'administration les décisions du Directeur général relatives aux

émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

Au 31 décembre 2007, le capital social s'élevait à 512 327 756 euros divisé en 128 081 939 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 176 094 788.

À la même date, à la connaissance de la Société :

- ♦ les administrateurs détenaient directement 0,005 % du capital représentant 0,006 % des droits de vote ;
- ♦ la Société détenait 586 500 de ses propres actions, dans le cadre du contrat de liquidité, 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 512 327 756 €, il est divisé en 128 081 939 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 31/12/2007

	2007			2006		2005	
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾	% du capital	% droits de vote ⁽¹⁾
Groupe Artémis	51 617 666	40,3	55,7	40,2	55,4	42,9	58,5
PPR	586 500	0,5	0	0,0		0,1	
Salariés	126 073	0,1	0,1	0,2	1,1	0,2	0,3
Public	75 751 700	59,1 ⁽²⁾	44,2 ⁽³⁾	59,6	43,5	56,8	41,2
TOTAL	128 081 939	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, page 299).

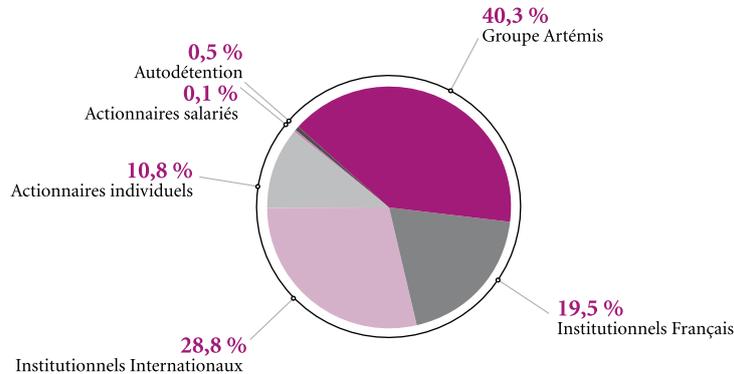
(2) Dont 1,9 % en nominatif et 57,2 % au porteur.

(3) Dont 2,4 % en nominatif et 41,8 % 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 2007



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 2007, les actionnaires individuels détiennent 10,8 % du capital du Groupe (contre 11,9 % à fin 2006).

48,3 % du capital sont détenus par des investisseurs institutionnels, dont 19,5 % par des sociétés françaises et 28,8 % par des non-résidents. Au sein des investisseurs institutionnels internationaux, les États-Unis détiennent 11 % du capital. L'Europe continentale représente 9,3 % du capital, comprenant notamment l'Allemagne (3,4 %), la Suisse (1,1 %), la Norvège (0,7 %) et l'Irlande (0,6 %). Les actionnaires britanniques détiennent par ailleurs 6,6 % du capital.

Les principales évolutions notables dans la répartition du capital par rapport à 2006 sont le renforcement des investisseurs institutionnels internationaux (+ 19,7 % en nombre d'actions) dont principalement les actionnaires américains (+ 29,8% en nombre d'actions) et allemands (+ 50,3% en nombre d'actions) et la baisse de 4,2 points du poids des investisseurs institutionnels français (- 17,9% en nombre d'actions).

Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2007.

Marché des titres de PPR

L'action PPR

Place de cotation	NYSE 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	128 081 939 au 31/12/2007
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PRTP.PA Bloomberg : PPF

Évolution du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1^{er} janvier 2007

En 2007, le titre PPR a surperformé les indices du Luxe et de la Distribution de plus de 1 point et de près de 2 points respectivement. Sa performance au cours de l'année a évolué en deux temps, de janvier à octobre et de novembre à décembre.

À fin octobre 2007, l'action PPR surperforait de plus de 15 points la croissance du CAC 40 affichant même son niveau le plus haut depuis le début de l'année le 8 octobre à 141,50€.

Depuis le début du mois de novembre 2007, le titre PPR, ainsi que l'ensemble des places financières, ont été pénalisés par les craintes de ralentissement de la consommation des ménages et plus généralement de l'économie mondiale. De plus, l'évolution de la parité euro/dollar a atteint des niveaux historiquement élevés et a poussé les investisseurs à une grande prudence sur le secteur du Luxe en particulier. Dans ce contexte de nombreux arbitrages sectoriels et un désengagement sur les secteurs de consommation jugés cycliques ont été effectués.

Début 2008, la publication du chiffre d'affaires annuel 2007 était au-dessus des attentes du marché et ce même jour, le titre a progressé de plus de 12 % soutenu également par l'annonce du projet de cession d'YSL Beauté à L'Oréal.

Cette transaction, dont l'impact tant stratégique que financier est favorable pour le Groupe, a été très bien accueillie par le marché. Les résultats annuels 2007, annoncés en février 2008, étaient également au-dessus des attentes du marché.

La performance boursière ne reflète pas ces excellents résultats qui traduisent la puissance des marques et enseignes du Groupe. Face aux défis d'un environnement économique perturbé en ce début d'année 2008, les forces en œuvre en 2007 pour atteindre ces très bonnes performances, le seront également en 2008. Ainsi, grâce à son profil dynamique et équilibré, PPR compte réaliser en 2008 une nouvelle année de croissance et d'amélioration de ses performances financières.

Cours de bourse et volumes de transactions de l'action PPR

	2003	2004	2005	2006	2007
Cours + haut (euros)	88,9	90,7	95,6	122,0	141,5
Cours + bas (euros)	44,5	67,5	73,1	87,9	107,1
Cours au 31 décembre (euros)	76,7	73,7	95,2	113,2	110,0
Capitalisation boursière au 31 décembre (millions d'euros)	9 382	9 017	11 461	14 533	14 089
Volume moyen quotidien	671 756	552 669	557 451	578 586	692 022
NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE	122 406 980	122 434 480	120 448 230	128 387 274	128 081 939

Source : Euronext Paris SA.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2007

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

Statistiques boursières

Action PPR

2006	Cours (euros)				Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	Titres échangés (M€)			(nombre de titres)	
Janvier	95,7	99,4	92,9	0,9 %	620 440	1 306	13 649 672	
Février	95,1	98,4	93,7	0,7 %	372 243	709	7 444 853	
Mars	98,0	101,0	93,7	3,1 %	546 294	1 220	12 564 763	
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			(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	1 603	13 920 393
Mars	117,1	121,5	107,8	5,3 %	733 422	1 866	16 135 278
Avril	127,7	133,5	119,2	6,9 %	955 046	2 321	18 145 873
Mai	130,0	136,4	125,0	6,0 %	662 287	1 898	14 570 321
Juin	128,9	134,5	125,4	-4,5 %	597 354	1 625	12 544 437
Juillet	130,5	133,9	125,5	-0,8 %	542 698	1 559	11 939 356
Août	120,8	129,0	110,9	-1,3 %	687 180	1 904	15 805 148
Septembre	129,5	132,8	125,1	4,0 %	647 077	1 661	12 941 540
Octobre	135,2	141,5	130,1	3,7 %	508 489	1 580	11 695 242
Novembre	120,8	137,6	109,2	-15,9 %	912 888	2 410	20 083 530
Décembre	112,1	118,8	107,1	-4,4 %	767 038	1 640	14 573 720
MOYENNE 2007	123,4	129,6	117,1	0,0 %	692 022	1 805	14 705 458

2008	Cours (euros)			Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas			(M€)	(nombre de titres)
Janvier	93,4	112,8	79,9	-14,7 %	1 581 807	3 237	34 799 759
Février	92,9	98,6	88,8	-3,3 %	871 397	1 705	18 299 335
MOYENNE 2008	93,2	105,7	84,3	-9,0 %	1 234 863	2 471	26 549 547

OCÉANE

Il n'existe plus aucune Océane, émise en 2001, en circulation à la clôture de l'exercice, suite au remboursement de l'intégralité de ces Océanes en janvier 2007.

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 est à leur disposition et les visites de sites leur sont proposées.

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.

Liste des informations publiées ou rendues publiques par PPR en 2007, en application des dispositions de l'article 222-7 du règlement général de l'AMF

Date	Communiqués
25/01/2007	Chiffre d'affaires du 4 ^e trimestre 2006
30/01/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 janvier 2007
06/02/2007	PPR annonce la cession de Kadéos à Accor
08/03/2007	Résultats annuels 2006
15/03/2007	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées du 8 au 15 mars 2007
20/03/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 19 mars 2007
26/03/2007	Avis de réunion à l'assemblée générale du 14 mai 2007
30/03/2007	Communiqué de mise à disposition du document de référence 2006
30/03/2007	PPR finalise la cession de Kadéos
10/04/2007	PPR annonce une participation de contrôle dans Puma et annonce le lancement d'une Offre Publique d'Achat amicale
19/04/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 19 avril 2007
24/04/2007	Récapitulatif des informations publiées en 2006
25/04/2007	Avis de convocation à l'assemblée générale du 14 mai 2007
26/04/2007	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2007
15/05/2007	Descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2007
16/05/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 16 mai 2007
25/05/2007	Descriptif définitif du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2007
28/05/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 14 mai 2007
15/06/2007	Levée des conditions suspensives à l'offre publique d'achat sur Puma
15/06/2007	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées du 11 au 15 juin 2007
19/06/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 19 juin 2007
19/06/2007	PPR renforce sa position dans Puma
11/07/2007	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2007
17/07/2007	Résultat de l'Offre Publique d'Achat sur Puma
19/07/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 19 juillet 2007
26/07/2007	Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre 2007
28/08/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 28 août 2007
31/08/2007	Résultats du premier semestre 2007
31/08/2007	Communiqué de mise à disposition du rapport semestriel 2007
24/09/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 24 septembre 2007
19/10/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 19 octobre 2007
06/11/2007	Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2007
07/11/2007	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées du 28 au 5 octobre 2007
20/11/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 novembre 2007
20/11/2007	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées du 9 au 19 novembre 2007
03/12/2007	Communiqué récapitulatif mensuel des déclarations hebdomadaires pour le mois de novembre 2007
10/12/2007	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées du 3 au 10 décembre 2007
17/12/2007	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 17 décembre 2007
31/12/2007	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2007



Informations disponibles sur le site www.ppr.com

Calendrier 2008

- ◆ **24 avril 2008** Chiffre d'affaires du premier trimestre 2008
- ◆ **9 juin 2008** Assemblée générale
- ◆ **24 juillet 2008** Chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2008
- ◆ **29 août 2008** Résultats semestriels 2008
- ◆ **23 octobre 2008** Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2008

6

Gouvernement d'entreprise

**GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 308**

Informations sur les administrateurs	308
Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux de la Société et options levées	314
Informations réglementaires concernant les administrateurs	314
Autres informations concernant le Conseil d'administration et la Direction de la Société	315
Direction générale du Groupe	315
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	317
Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2007	327

**RAPPORT DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES SUR LE
RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR
LE CONTRÔLE INTERNE**

328



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.

Le Conseil a opté pour l'unicité des fonctions de président du conseil et de directeur général, M. François-Henri Pinault étant d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe, dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies.

La Société se conforme au régime du gouvernement d'entreprise en vigueur et tient compte des préconisations du Rapport AFEP-MEDEF. Cinq des neuf administrateurs sont indépendants au regard des critères de ce rapport. De composition internationale, le Conseil d'administration est composé d'administrateurs de nationalités française, italienne et américaine.

M. François Pinault est Président d'honneur, mais n'est pas administrateur.

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 ci-après).

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).

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 2007 ;
- ♦ autres mandats exercés au cours des cinq dernières années ;
- ♦ rémunérations et avantages versés par la Société et les sociétés contrôlées durant l'exercice 2007 (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 2007 en 2008 ;
- ♦ rappel du montant brut des rémunérations et avantages versés en 2006.

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 décidée par l'Assemblée générale des actionnaires comporte une part fixe attribuée à tous les administrateurs et une part variable attribuée en fonction de leur participation aux réunions du Conseil. Les membres du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité stratégique et de développement reçoivent, en sus, une demi-part fixe et une demi-part variable fixée selon les mêmes modalités.

En outre, le Conseil d'administration peut décider l'attribution à un ou plusieurs administrateurs d'une part spéciale prélevée sur le montant global, avant la répartition ci-dessus ».

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 2007 au titre de 2006 (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 € au Vice-Président. 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 2007, a été versée, au titre de 2007, 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 au 31 décembre 2007, 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

Président-Directeur général

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. En 2000, 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.

François-Henri Pinault est Président-Directeur général de PPR depuis le 19 mai 2005 (fin de mandat en 2009), après avoir été 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 (à compter du 17 janvier 2001).

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice :

- ♦ au niveau de la société mère : gérant de Financière Pinault (depuis octobre 2000), Président du Conseil d'administration d'Artémis (depuis mai 2003), administrateur de Tennessee (depuis 2001, fin du mandat en 2013), Membre du Conseil de gérance de Château Latour (depuis juin 1998) ; Board Member de Christies International Plc (Royaume Uni – depuis mai 2003) ;
- ♦ dans le Groupe PPR : Président du Conseil de surveillance de Puma AG (depuis le 19 juin 2007), 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 décembre 1992 à mai 2003) après en avoir été Directeur général délégué (de janvier 2002 à mai 2003), 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), Administrateur de Simetra Obligations (de mai 2003 à décembre 2006), de Palazzo Grassi Spa (de juillet à décembre 2005).

Rémunération et avantages reçus en 2007 : 2 272 475 €, dont :

- ♦ PPR :
 - 56 622 € de jetons de présence au titre de 2006,
 - 999 996 € de rémunération fixe de Directeur général,
 - 921 000 € de rémunération variable reçue au titre de 2006,
 - 5 400 € d'avantage en nature (voiture de fonction) ;
- ♦ Gucci Group NV : 255 000 €, dont 60 000 € de jetons de présence et 195 000 € au titre d'exercice de SARs ;
- ♦ Puma AG : 34 457 € de jetons de présence au Conseil de surveillance.

Rémunération variable 2007 versée en 2008 par PPR : 1 380 000 €.

Rappel des 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 des neuf derniers mois de 2005), 5 483 € (avantage en nature : voiture de fonction), 70 000 € (*director's fees* Gucci Group NV).

Pour 2007, la rémunération du Président-Directeur général a été arrêtée comme suit par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations : la structure de la rémunération – montant de la partie fixe et taux de la partie variable - est arrêtée à partir d'une



analyse des pratiques de marché observées pour les dirigeants des sociétés du CAC 40.

La partie variable est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis, elle est versée en année N + 1. Elle représente, à objectifs atteints, 100 % de la partie fixe et peut atteindre, à objectifs dépassés, 150 % de la partie fixe. Ces objectifs, au nombre de deux, sont, d'une part, le résultat opérationnel et le retour sur capitaux engagés, d'autre part, le cash flow libre opérationnel après frais financiers, des performances exceptionnelles pouvant éventuellement entrer en ligne de compte.

Les attributions d'options de souscription et d'achat d'actions sont décrites à la fin du présent chapitre relatif aux mandataires sociaux (p. 314).

Nombre d'actions détenues : 500.

Patricia Barbizet

Née le 17 avril 1955

Artémis : 12, rue François 1^{er}, 75008 Paris

Vice-président du conseil d'administration

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.

Patricia Barbizet est Vice-Président du Conseil d'administration de PPR (depuis le 19 mai 2005, fin de mandat en 2009), après en avoir été Président du Conseil de surveillance (de décembre 2001 à mai 2005) et Membre du Conseil de surveillance depuis décembre 1992.

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice :

- au niveau de la société mère, principalement : 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 du Conseil d'administration de Piasa (depuis avril 2007, après en avoir été Président-Directeur général depuis décembre 2001) ; 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'Agefi (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) ; Director de Tawa Plc (Grande-Bretagne) ;
- 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 d'Yves Saint Laurent (depuis juin 2003, fin du mandat en 2009) ;

- hors Groupe : Administrateur d'Air France-KLM (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 2009).

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'Afipa (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 2007 : 401 973 €, dont :

- PPR : 146 973 € de jetons de présence (101 973 € au titre de 2006 et 45 000 € au titre de 2007) ;
- Gucci Group NV : 255 000 €, dont 60 000 € à titre de jetons de présence et 195 000 € au titre d'exercice de SARs.

Rappel des 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.

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).

René Barbier de La Serre est Administrateur de PPR (depuis le 19 mai 2005, fin de mandat 2009), après en avoir été Vice-Président du Conseil de surveillance (du 21 mars au 19 mai 2005) et Membre du Conseil de surveillance (du 10 mai 1999 au 19 mai 2005).

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice :

Vice-Président du Conseil de surveillance de Edmond de Rothschild Corporate Finance SAS depuis septembre 2007 ; Membre des Conseils de surveillance de la Compagnie Financière Saint-Honoré, de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild, de Schneider Electric depuis mai 2006 (après en avoir été Administrateur depuis



février 2002), de la Financière Vivaldi (depuis décembre 2007), d'Euronext N.V. (Amsterdam, de septembre 2000 à mai 2006 et de décembre 2006 à juillet 2007) ; Administrateur depuis mai 1999 de Sanofi-Synthelabo devenue Sanofi-Aventis, de Nord Est S.A (depuis janvier 2006, après en avoir été Censeur depuis octobre 2002).

Censeur de Fimalac depuis juin 2002 ; Administrateur délégué d'Harwanne, Compagnie de participations industrielles et financières SA (Genève depuis juin 2002).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Président-Directeur général de Tawa UK Ltd (Londres, de février 2002 à décembre 2004) ; Président du Conseil de surveillance de Edmond de Rothschild Private Equity Partners SAS (de mars 2005 à novembre 2006) ; administrateur du Crédit Lyonnais (de juillet 1999 à janvier 2004) puis de Calyon (jusqu'en mai 2005), administrateur d'Apem (de février à décembre 2006) ; Membre du Conseil de surveillance d'Aventis (d'août à décembre 2004).

Rémunérations et avantages versés en 2007 : 82 602 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages versés en 2006 : 75 105 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 1 500.

Pierre Bellon

Né le 24 janvier 1930

Sodexo : 3, avenue Newton, 78180 Montigny-le-Bretonneux

Administrateur indépendant

Pierre Bellon est le Président et fondateur de Sodexo, le leader mondial de la restauration. Créé en 1966 à Marseille, Sodexo 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. Sodexo Alliance, devenue Sodexo, 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.

Pierre Bellon est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2005 (fin de mandat 2009), après en avoir été 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 ; 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 (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 2007 : 53 642 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2006 : 37 436 € (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 Administrateur de Scor et d'Inbev.

Allan Chapin est Administrateur de PPR (depuis le 19 mai 2005, fin de mandat 2009), après en avoir été 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 2007 : 56 622 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2006 : 45 891 € (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 de Ferrari Spa, dont il a été aussi Directeur général jusqu'en 2006.

Luca Cordero di Montezemolo est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2005 (fin de mandat 2009), après en avoir été 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 depuis 1991, Fiat depuis 2004, la Confindustria depuis 2004, Bologna Congressi depuis 2000, Bologna Fiere depuis 1998, Montezemolo & Partners depuis 2007 et Charme Management Srl depuis mai 2007.

Administrateur de Citygroup depuis octobre 2004, Le Monde depuis novembre 2005, Poltrona Frau depuis décembre 2003 et Tod's depuis avril 2001.

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Directeur général Ferrari Spa jusqu'en octobre 2006, Président de Ferrari Deutschland, Ferrari Idea SA (de 1999 à 2002), Ferrari International (de 1999 à 2002), Ferrari North America, Fieg (de 2001 à 2004), Imprenditori Associati (de 2002 à 2004), Maserati (de 1997 à 2005) et Unione Industriali Modena (de 1996 à 2002).

Vice-Président de ITEDI (de 2001 à 2004).

Administrateur de Acqua di Parma (de 2001 à 2004), IFI Iniziative Fieristiche Internazionali (de 2001 à 2003), Unicredit Banca d'Impresa (de 2002 à 2004), Victoria 2000 (de 1994 à 2004), Aelia (de 2001 à 2004), Bologna Football Club 1909 (jusqu'en novembre 2005), Itama Cantieri Navali (jusqu'en décembre 2004), Editrice La Stampa, Indesit Company (de 2002 à mai 2007), Linea Pelle (de 2001 à 2004), Parco di Roma (jusqu'en juin 2004), Davide Campari Milano (de 2004 à juin 2005).

Rémunérations et avantages reçus en 2007 : 25 331 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2006 : 26 740 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 500.

Philippe Lagayette

Né le 16 juin 1943

J. P. Morgan, & Cie : 14, place Vendôme, 75001 Paris

Administrateur

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 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.

Philippe Lagayette est administrateur de PPR depuis le 19 mai 2005 (fin du mandat en 2009), après en avoir été 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.

Managing Director et Chairman of the Paris Management Committee de JP Morgan Chase Bank depuis 1998, Administrateur de Fimalac depuis mai 2003.

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 2007 : 76 642 € (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2006 : 55 721 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 500.

Baudouin Prot

Né le 24 mai 1951

BNP Paribas : 3, rue d'Antin, 75002 Paris

Administrateur

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.

Baudouin Prot est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2005, (fin de mandat 2009), après en avoir été 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 ; fin du mandat en 2008), Administrateur d'Accor (depuis janvier 2006 ; fin du mandat en 2009), Veolia Environnement (depuis avril 2003 ; fin du mandat en 2009), ERBE (Belgique ; depuis juin 2004 ; fin du mandat en 2010), Pargesa Holding SA (Suisse ; depuis mai 2004 ; fin du mandat en 2010), BNL Progetto Spa (Italie ; depuis février 2007 ; fin du mandat en décembre 2008).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Président du Conseil d'administration de BNP Paribas E3 (fin du mandat en décembre 2003) ; Administrateur de BNP Intercontinentale (de 1992 à mars 2003) ; Représentant permanent de BNP Paribas aux Conseils d'Accor (de 1992 à janvier 2006) et du Fonds de Garantie des Dépôts (de 2000 à 2003) ; Membre (depuis novembre 1999) puis Président du Conseil de surveillance de Cetelem (de février 2001 à octobre 2003) ; Administrateur de Pechiney (de 1996 à 2003) ; Membre du Conseil de surveillance d'Eurosecurities Partners (de février 2002 à décembre 2003).

Rémunérations et avantages reçus en 2007 : 35 017 € (jetons de présence).

Rappel des Rémunérations et avantages 2006 : 37 436 € (jetons de présence).

Nombre d'actions détenues : 750.

Jean-Philippe Thierry

Né le 16 octobre 1948

AGF : 87, rue de Richelieu, 75002 Paris

Administrateur indépendant

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, sur cooptation en remplacement de M. Anthony Hamilton ; cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale des actionnaires le 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 AFEP-MEDEF adoptés par la Société.

Autres mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice :

Président-Directeur général d'AGF SA (depuis juin 2001, fin du mandat en 2008).

Président des Conseils d'administration d'AGF Vie (depuis juillet 2007, fin du mandat en 2010), d'AGF IART (depuis juillet 2007, fin du mandat en 2009), d'AGF Holding (depuis juin 2001, fin du mandat en 2010) et de Tocqueville Finance (depuis septembre 2007, fin du mandat en 2012).

Président d'Allianz Holding France SAS (depuis septembre 2007, fin du mandat en 2009).

Président du Conseil de surveillance d'Euler Hermès (depuis février 2001, fin du mandat en 2008), de Mondial Assistance AG (Suisse, depuis décembre 2005, fin du mandat en 2008).

Membre du Directoire d'Allianz SE (Allemagne, depuis janvier 2006, fin du mandat en 2009).

Administrateur d'AGF International (depuis mai 2001, fin du mandat en 2010), de Société Financière Foncière et de Participations-FFP (depuis septembre 2005, fin du mandat en 2011).

Membre du Conseil de surveillance de Compagnie Financière Saint Honoré (depuis novembre 1997, fin du mandat en 2007).

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Directeur général d'AGF Holding (de mai 2002 à novembre 2007), Membre des Conseils de surveillance d'Allianz Nederland Groep (Pays-Bas, de janvier 2006 à mai 2007), d'Allianz Global Corporate & Specialty AG (Allemagne, de mars 2006 à mai 2007), Administrateur d'Allianz Seguros y Reaseguros (Espagne de mai 2001 à juillet 2007), Président du Conseil d'administration de Château Larose-Trintaudon (de juin 2003 à mai 2007).

Président des Conseils d'administration d'AGF IART et AGF Vie (jusqu'en 2006), administrateur d'AGF RAS Holding (Pays-Bas, jusqu'en 2006).

Membre du Conseil de surveillance du Groupe Taittinger (jusqu'en 2005), Président de SC Holding SAS.

Rémunérations et avantages reçus en 2007 : 9 796 € (jetons de présence).

Rémunérations et avantages reçus en 2006 : Néant.

Nombre d'actions détenues : 500.



OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ ET OPTIONS LEVÉES

Dans le cadre du plan d'options d'achat d'actions octroyé par la Société, le 14 mai 2007, aux principaux cadres de direction du Groupe et portant sur 355 500 actions au prix de 127,58 € l'option,

le Président-Directeur général a reçu 60 000 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 de levée des options	Dates d'échéance
François-Henri Pinault	14/05/2007	Plan d'options d'achat PPR 2007-I	60 000 ⁽¹⁾	127,58 €	14/05/2015
François-Henri Pinault	23/05/2006	Plan d'options d'achat PPR 2006-I	55 000 ⁽²⁾	101,83 €	23/05/2014
François-Henri Pinault	19/05/2005	Plan d'options de souscription PPR 2005-II	50 000 ⁽³⁾	78,01 €	19/05/2015

(1) Valorisation au moment de l'attribution, selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (charge comptabilisée) : 198 000 €.

(2) Valorisation : 187 550 €.

(3) Valorisation : 140 000 €.

Aucune levée d'option n'est intervenue au cours de l'exercice 2007.

S'agissant des options attribuées à M. François-Henri Pinault en 2007, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 14 mai 2007, après avoir entendu les préconisations du Comité des rémunérations, a décidé qu'au moins 30 % du montant net d'impôt et prélèvements sociaux (au taux de droit commun comme si les actions issues des options étaient immédiatement cédées) de la plus-value d'acquisition sur les options lors de leur levée, devront être conservés par lui sous

forme d'un nombre équivalent d'actions issues des options de ce plan (valorisées à la date de levée d'option), et ce jusqu'à la cessation de ses fonctions de mandataire social de PPR, sauf décision contraire du Conseil d'administration le relevant de cette restriction dans la limite qu'il fixerait alors.

Au 31 décembre 2007, aucun mandataire social ne bénéficie d'actions gratuites.

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 assure un travail de préparation des travaux du Conseil d'administration et peut en présider les réunions 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 ;
- ♦ à compter du 11 janvier 2006, M. Jean-François Palus, Directeur financier du Groupe, et Directeur général délégué depuis le 26 février 2008 ;
- ♦ à compter du 14 mai 2007, M. Christophe Cuvillier, Président-Directeur général de Conforama Holding, et M. Alain Viry, Président-Directeur général de CFAO ;
- ♦ à compter du 30 août 2007, M. Jochen Zeitz, Président du Directoire de Puma AG.

Les censeurs ont pour mission principale d'assister le Comité stratégique et de développement et, en tant que de besoin, participent aux réunions de ce Comité et du Conseil d'administration, pour y apporter les informations nécessaires, leur expertise et leur connaissance des différents métiers du Groupe. Ils ont voix consultative. En mai 2007, l'Assemblée générale des actionnaires, estimant opportun de laisser le Conseil juge du nombre des censeurs dont il souhaite s'entourer, a modifié en ce sens l'article 18 des statuts de PPR.

DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE

Le Comité exécutif

Chaque mois, le Comité exécutif réunit autour du Directeur général les Présidents des différentes Branches du Groupe, 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-Branches, ainsi que de suivi des projets transversaux.

Le 26 février 2008, le Conseil d'administration, sur la proposition de son Président, a désigné M. Jean-François Palus en qualité de Directeur général délégué, M. Palus continuant d'assumer ses fonctions de Directeur financier Groupe.

Membres du Comité exécutif

- ♦ François-Henri Pinault (depuis mars 2005), Président du Directoire puis Président-Directeur général ;
- ♦ Jean-François Palus (depuis décembre 2005), Directeur général délégué et Directeur financier de PPR ;
- ♦ Claude Chirac (depuis décembre 2007), Directeur de la communication du Groupe ;
- ♦ Laurent Claquin (depuis septembre 2007), Directeur responsabilité sociale et environnementale Groupe ;



- ♦ Christophe Cuvillier (depuis février 2005), Président-Directeur général de Conforama ;
- ♦ Thierry Falque-Pierrotin (depuis janvier 1998), Président-Directeur général de Redcats ;
- ♦ Alain Luchez (depuis avril 2005), Directeur des ressources humaines Groupe ;
- ♦ Gérard Mothe (depuis avril 2006), Secrétaire général de PPR ;
- ♦ Denis Olivennes (depuis septembre 2002), Président-Directeur général de Fnac ;
- ♦ Robert Polet (depuis juillet 2004), Chairman et CEO de Gucci Group NV ;
- ♦ Alain Viry (depuis janvier 1997), Président-Directeur général de CFAO ;
- ♦ Jochen Zeitz (depuis septembre 2007), Président du Directoire de Puma AG.

Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

La Direction générale de PPR et les Présidents et Secrétaires généraux des Branches du Groupe se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité des Branches. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.

Organisation de la planification du Groupe

Chaque Branche 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 Branche. La réflexion stratégique porte sur les évolutions à long terme des métiers, les perspectives de croissance des marchés principaux et le positionnement des concurrents. Le plan opérationnel est la transcription de la réflexion stratégique en un nombre limité de programmes d'actions prioritaires. Le plan financier reflète l'impact de ces programmes d'actions sur la performance opérationnelle de la Branche 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 Branches ainsi qu'à leur synthèse financière.

Comité déontologique

Composé du Directeur général délégué, du Secrétaire général et, depuis mars 2008, du Directeur juridique du Groupe, 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, sur les instruments financiers de PPR, ont été les suivantes au cours de l'exercice 2007 :

- ♦ M. François-Henri Pinault a cédé 30 000 actions à 120,77 € le 23 mars, 23 450 actions à 119,76 € le 26 mars, 8 000 actions à 119,38 € le 27 mars, 16 940 actions le 26 septembre à 131,05 € ; il a acquis 500 actions le 7 novembre à 129,94 € ;
- ♦ M. Baudouin Prot a acquis 125 actions à 126,97 € le 11 mai 2007.

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 Branches 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.



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 23 janvier 2008.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une délibération du Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2008.

I. 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 AFEP-MEDEF, 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, qui a été modifié pour tenir compte des nouvelles obligations d'information financière et de l'entrée dans le Groupe PPR de Puma AG, filiale cotée en Allemagne, 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 et instruments financiers cotés de la Société pendant une période de dix jours de bourse précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes et aux chiffres d'affaires consolidés et s'achevant après la diffusion du communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;

- ♦ les mêmes obligations s'appliquent à chaque administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée, s'agissant de tout instrument financier coté sur un marché réglementé dont l'émetteur est en relation avec le Groupe.

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 avales et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur général et du Directeur général délégué, 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 (qui était de 500 millions d'euros en 2007) :
 - 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 AFEP-MEDEF. 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 2007, 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, Jean-Philippe Thierry (la situation de ce dernier a été examinée à la lumière de la part des primes versées aux AGF par le Groupe PPR qui est relativement faible et qui permet de considérer que les critères d'indépendance sont remplis).

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.

Lors de sa réunion du 15 février 2008, le comité des nominations a à nouveau examiné la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance du Rapport AFEP-MEDEF ; 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 AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers »).

Activité du Conseil d'administration en 2007 et jusqu'au 26 février 2008

Activité du Conseil d'administration en 2007

Au cours de l'année 2007, le Conseil s'est réuni à huit reprises, avec un taux moyen de participation de 87,5 %.

Dates	Administrateurs présents (Taux de participation)
18 janvier	8/9 (89 %)
5 mars	5/9 (56 %)
7 mars	9/9 (100 %)
6 avril	7/9 (78 %)
14 mai	9/9 (100 %)
30 août	9/9 (100 %)
16 octobre	9/9 (100 %)
19 décembre	7/9 (78 %)

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 2007, le Comité d'audit lui a rendu compte de ses travaux en matière de contrôle interne et de déroulement des plans d'audit des Branches du Groupe ; le Conseil a procédé en son sein à la répartition des jetons de présence 2006 et constaté une augmentation de capital résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

Le 5 mars, il a été convoqué spécialement pour délibérer sur le projet de cession de Kadéos, avant de se réunir à nouveau le 7 mars, date à laquelle il s'est fait rendre compte de leurs activités par les comités ; il a arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2006 en vue de l'Assemblée générale ; sur recommandation du Comité des rémunérations, il a fixé les éléments de la rémunération du Directeur général et examiné les modalités de rémunération des membres du Comité exécutif ainsi que les conditions d'attribution d'options et d'actions gratuites.

Le 6 avril, il s'est à nouveau réuni sur le seul ordre du jour du projet d'acquisition et de lancement de l'offre publique d'acquisition des actions de Puma AG, dont l'examen avait été soumis au Comité stratégique l'avant-veille.

Sa réunion de mai 2007 a été consacrée à la mise en œuvre du nouveau programme de rachat d'actions, aux autorisations annuelles en matière de cautions, avals et garanties, au financement de l'acquisition de Puma, 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), à la nomination de deux nouveaux censeurs au Conseil d'administration.

Le 30 août 2007, il a examiné les travaux du comité d'audit qui s'était réuni en juillet et en août, entendu les Commissaires aux comptes, arrêté les comptes et rapports semestriels, s'est fait rendre compte du succès de l'offre publique amicale sur les titres de Puma AG, a

délibéré sur l'intégration de Puma et plus généralement sur l'activité du Groupe, s'est intéressé à l'état des financements et de la trésorerie, décidé avec effet différé l'attribution d'options d'achat d'actions et nommé le Président du Directoire de Puma AG comme nouveau censeur.

Le 16 octobre 2007, il a consacré sa réunion aux questions stratégiques, fait le point des plans d'options d'achat, réduit le capital par annulation d'actions auto-détenues et s'est fait rendre compte, après réunion du comité des rémunérations, du contrat liant Puma et son Président du Directoire.

Activité du Conseil d'administration en 2008, jusqu'au 26 février

Entre le 1^{er} janvier 2008 et le 26 février 2008, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois avec un taux de participation moyen de 89 %.

Lors de sa réunion du 23 janvier 2008, où tous les administrateurs étaient présents, le Conseil a délibéré sur le projet d'accord stratégique avec l'Oréal pour Yves Saint Laurent Beauté, sur l'activité du Groupe en 2007, participé à la mise au point de l'information donnée au public à l'issue de la réunion, examiné les travaux du comité d'audit qui avaient précédé la réunion, notamment sur l'arrivée à échéance des fonctions de commissaire aux comptes, constaté une augmentation de capital résultant des levées d'options exercées en 2007 et procédé à la répartition des jetons de présence 2007 suivant les modalités de son règlement intérieur et les recommandations du Comité des rémunérations.

Le 26 février 2008, après examen par le comité d'audit réuni la veille, le Conseil d'administration a arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2007 en vue de l'Assemblée générale, dont il a arrêté l'ordre du jour et le projet des résolutions. Sur la proposition du Président et les préconisations du Comité des nominations, il a désigné M. Jean-François Palus, Directeur financier Groupe, en qualité de Directeur général délégué, proposé la désignation de M. Jean-Pierre Denis en qualité d'administrateur et apprécié sa qualité d'indépendance dans le cadre d'une future nomination par l'Assemblée générale, a passé en revue la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance du rapport AFEP-MEDEF et conclu qu'en l'état de la composition actuelle du Conseil cinq administrateurs sur neuf sont indépendants ; il s'est fait rendre compte de l'évaluation triennale du Conseil, confiée en 2007 à un membre indépendant et en a débattu. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a fixé les éléments de la rémunération du Directeur général ; puis il a apprécié les recommandations de la Direction générale et du comité des rémunérations relatives aux éléments de rémunération des membres du Comité exécutif.

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 Conseil fait réaliser une évaluation de sa composition et de son activité par un membre indépendant ou tiers expert qu'il désigne et qui lui fait rapport.

En 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.

Le résultat de cet exercice, réalisé notamment par le biais d'un questionnaire adressé à chaque administrateur et des entretiens avec chacun, a été soumis au Conseil lors de sa réunion de février 2008. Cette évaluation approfondie 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.

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. Il fait régulièrement rapport et formule tous avis ou recommandations au Conseil dans les domaines de sa compétence.

Le comité peut recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

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. À l'approche de l'arrivée à terme des fonctions d'un commissaire titulaire et de son suppléant, le Comité d'audit s'est penché de manière approfondie sur ces questions et a fait ses préconisations au Conseil d'administration en vue du projet de résolution à soumettre aux actionnaires en juin 2008.

Le comité d'audit de PPR est composé de trois administrateurs, tous choisis pour leur compétence et leur expérience, notamment en matière financière et comptable : 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 : au regard des critères retenus par le Rapport AFEP-MEDEF, deux tiers des membres du comité sont indépendants.

Activité du comité d'audit en 2007 et en 2008 jusqu'au 26 février

En 2007, le comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence de 83 %.

Il s'est fait rendre compte de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, dont la mise en conformité avec le nouveau cadre de référence de l'AMF a été entamée dès le début de 2007, ainsi que du respect des principes du gouvernement d'entreprise dans le Groupe ;



contribuant, par ailleurs, à la finalisation de la nouvelle Charte d'audit du Groupe. Il a examiné les comptes 2006 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 et du rapport semestriel. Les missions et le montant des honoraires de ces derniers 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 a approuvé le montant de l'honoraire forfaitaire conventionnel au titre de 2006. Par souci de bonne gouvernance, Mme Barbizet n'a pas participé à l'appréciation du comité sur cette question.

Il a examiné les conditions de financement et la trésorerie du Groupe, avant de rendre compte et faire ses recommandations au Conseil sur ces questions. Il s'est également montré attentif aux projets de communiqué (semestriel, annuel) et se prépare à la transposition de la 8^e Directive sur le contrôle légal des comptes.

Depuis le début de l'année 2008, le comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres. En janvier, il s'est fait rendre compte des activités d'audit et de contrôle interne dans le Groupe en 2007, a examiné le plan d'audit annuel pour 2008, les prestations effectuées par la Société Artémis en 2007 et la question du renouvellement d'un commissaire aux comptes titulaire et d'un suppléant ; puis il a rendu compte et fait ses recommandations au Conseil d'administration. En février 2008, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux.

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, attributions gratuites d'actions et/ou avantages assimilés, au profit des membres du Comité exécutif du Groupe PPR.

Au 31 décembre 2007, le comité des rémunérations est composé de cinq administrateurs : M. Philippe Lagayette, Président du comité, Mme Patricia Barbizet, Vice-Président du Conseil, MM. René Barbier de la Serre, Pierre Bellon et Allan Chapin, tous trois administrateurs indépendants. M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général, a décidé de ne plus être membre du comité, bien que, jusqu'au moment où il a quitté le comité, il n'eût jamais été présent lorsque quelque question touchant à sa rémunération était abordée.

Ainsi, au regard des critères du Rapport AFEP-MEDEF, les administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

Activité du comité des rémunérations en 2007 et en 2008 jusqu'au 26 février

En 2007, le comité s'est réuni trois fois, avec un taux moyen de présence de 94 %.

Il a examiné la rémunération du Président-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 2007 et en a proposé les critères de détermination. En vue de la décision à prendre sur l'attribution d'options d'achat d'actions au Directeur général, il a fait ses préconisations au Conseil sur cette attribution et sur les conditions de conservation nouvellement requises par la loi.

S'agissant des membres du comité exécutif, il a examiné le mode de détermination de la partie variable de la rémunération 2007 de ces derniers.

Il a également fait ses préconisations au Conseil quant aux attributions d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites dans le Groupe. Il a formulé des recommandations pour la répartition des jetons de présence pour 2007. En octobre 2007, après l'arrivée dans le Groupe PPR de Puma AG et lors du renouvellement de son mandat pour une période de cinq années, il a eu rapport sur les conditions du contrat liant Puma et son Président du Directoire.

Depuis le début de l'année 2008, le comité s'est réuni une fois, en présence de tous ses membres, notamment sur le thème des rémunérations du Président-Directeur général et des membres du comité exécutif, et sur la proposition de mise à niveau des jetons de présence si un nouvel administrateur est désigné par la prochaine Assemblée des actionnaires.

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 2007 et en 2008 jusqu'au 26 février

En 2007, le comité des nominations s'est réuni une 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 février 2008, en présence de tous ses membres, le comité a examiné la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance ; il a débattu de l'évaluation triennale du Conseil qu'il avait confiée à un membre indépendant, dont rapport a été fait au Conseil réuni le 26 février 2008. Il a aussi examiné et donné un avis très favorable aux propositions de nomination de M. Jean-François Palus comme Directeur général délégué, et de M. Jean-Pierre Denis comme administrateur dont il a en outre apprécié les qualités d'indépendance au regard des critères du rapport AFEP-MEDEF.

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.

Activité du Comité stratégique et de développement en 2007 et en 2008 jusqu'au 26 février

Le comité s'est réuni deux fois en 2007, en présence de tous ses membres : en avril, en vue d'examiner le projet d'acquisition du contrôle de Puma AG et en juillet en vue du cadrage des axes stratégiques du Groupe et de la présentation des plans à moyen terme des Branches du Groupe.

II. Procédures de contrôle interne mises en place par la Société

PPR est la société de tête du Groupe PPR, acteur mondial du luxe et de la distribution. Les principales sociétés holdings consolidées sont les sociétés Conforama Holding, CFAO, Fnac SA, Gucci Group N.V, Puma AG et Redcats SA (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.

Du fait de l'acquisition en avril 2007 du contrôle de Puma, la partie consacrée aux procédures de contrôle interne traitera de l'ensemble des autres Branches du Groupe (Conforama, CFAO, Fnac, Gucci Group et Redcats). Concernant la filiale Puma AG, cotée sur le marché allemand, celle-ci relève des obligations réglementaires en la matière

applicables au contrôle interne et aux reporting des risques, décrit dans le rapport annuel de cette société et qui peut être consulté en complément du présent rapport. La Direction générale du groupe Puma a déclaré à PPR que les diligences correspondant à ce rapport avaient été effectuées de façon satisfaisante au sein Groupe.

1. Le contrôle interne dans le Groupe PPR

La définition du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe PPR repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, 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 du Groupe PPR, formalisé à l'occasion de l'application de la loi de sécurité financière en 2003, a été revu en 2007 afin de s'inspirer du cadre de référence de l'AMF.

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 entrant 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 onéreuse 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, laquelle organisation est au cœur de la performance de ses activités. Même si chaque Branche gère directement les aspects opérationnels liés à son activité, il existe notamment un Comité exécutif du Groupe PPR ainsi que certaines compétences techniques centralisées.

Le Comité exécutif du Groupe PPR (COMEX), organe de management exécutif, est constitué du Président-Directeur général, du Directeur général délégué, des Présidents de chacune des Branches du Groupe ainsi que des directeurs fonctionnels de PPR (finance, secrétariat général, ressources humaines, communication et responsabilité sociale et environnementale).

Le COMEX, qui se réunit sur base mensuelle et autant que nécessaire, en cohérence avec les orientations du Comité stratégique et de développement :

- ♦ élabore la stratégie opérationnelle du Groupe et en assure le pilotage ;
- ♦ définit les priorités avec des objectifs par Branche et les grands projets fonctionnels ;
- ♦ développe les synergies entre Branches ;
- ♦ et propose des opérations d'acquisition-cession 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.

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 (le Comité e-commerce et le Comité marketing).

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 et du développement externe anime le processus de planification annuelle du Groupe en participant à l'élaboration des volets stratégique et opérationnel des plans à moyen terme des 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, placée sous la responsabilité de la Direction financière, 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 disposition des Branches des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de l'en informer ;
- ♦ la Direction de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) du Groupe, créée en septembre 2007 et rattachée directement au Président-Directeur général, a pour mission de soutenir, de piloter et de valoriser les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux pris par le Groupe et ses divisions. La participation de son directeur au COMEX, donne une dimension stratégique à la Direction qui définit, structure et met en œuvre la politique « RSE » du Groupe. La Direction comprend un pôle sociétal, via notamment l'association SolidarCité, et un pôle qui traite de l'impact environnemental et social de nos activités. Au quotidien, la Direction impulse, anime et coordonne les projets RSE du Groupe en tant que structure de conseil et d'expertise, et travaille également en étroite collaboration avec toutes les divisions du Groupe pour les accompagner sur certains sujets. Enfin, elle contribue à développer l'image du Groupe sur ces sujets en externe comme en interne ;



- ♦ 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 a précisé en 2006 au travers d'une Charte Groupe le cadre de la décentralisation de l'organisation et la responsabilité des dirigeants. En effet, 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 nécessaire.

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 constitué. 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 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.

1. 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, examine les candidatures à leur nomination et à leur renouvellement, leurs honoraires et apprécie les conditions de leur indépendance ;
- ♦ 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 à l'exception du comité d'audit de Puma qui s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2007.

2. 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.

3. 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.

4. L'audit interne

Dans le Groupe PPR, la fonction d'audit interne est organisée de manière décentralisée. Chaque Branche, à l'exception de Puma, 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, la Direction de l'audit interne mène des missions d'audit transversales et opérationnelles selon les thèmes identifiés par PPR, les organes sociaux ou les Branches. En 2007, l'audit interne Groupe a ainsi réalisé les principales missions suivantes : un audit du processus de consolidation de Gucci Group, un audit de la Direction des financements et de la trésorerie du Groupe, un audit des plans de continuité d'activité et des plans de secours informatique des Branches. De plus, un outil commun de suivi des plans d'action a été déployé au sein de chacune des Branches du Groupe.

Enfin, la Direction de l'audit interne Groupe continue d'assurer l'administration centrale et la consolidation de l'analyse du contrôle interne en application de la loi de sécurité financière et du nouveau cadre de référence de l'AMF, 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 2007, l'ensemble des services d'audit interne ont réalisé près de cent soixante-dix missions d'audit.

Les principales problématiques identifiées par les Directions d'audit interne Branches et Groupe en 2007 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 trente-huit 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 ainsi que le suivi de leurs plans d'action 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 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 :

- 1) une autoévaluation, au moyen de questionnaires, est menée chaque année auprès d'opérationnels clés dans chacune des Branches, suivant la segmentation en treize 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 ;

2) 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 ;

3) depuis 2006 il a été décidé de concentrer les travaux sur quatre ou cinq processus par an avec un roulement sur trois ans.

Ainsi, en 2007, le Groupe PPR a couvert les 5 processus suivants :

- ♦ pilotage et développement ;
- ♦ sourcing ;
- ♦ ressources humaines ;
- ♦ finance, comptabilité et gestion ;
- ♦ gestion et protection des actifs.

Le questionnaire relatif au processus Finance, comptabilité et gestion a été quant à lui modifié pour s'inspirer du nouveau cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire se décompose en deux : une quarantaine de questions relatives aux contrôles clés obligatoires pour le Groupe et une cinquantaine de questions qualifiées de bonnes pratiques qui ont vocation à devenir incontournables dans les années à venir. Ce nouveau questionnaire a été administré auprès des filiales les plus significatives du Groupe.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de PPR.

En 2007, les risques identifiés sur ces cinq processus, au travers des questionnaires d'autoévaluation, ont été portés à la connaissance des Comités d'audit de PPR et des Branches principalement 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. Les Comités d'audit ont pris connaissance des plans d'actions mis en place par les entités concernées afin de prévenir les risques, limiter leur survenance et leur impact.

2. 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 la Direction de la stratégie et du 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. Le reporting du Groupe est effectué sur la base d'un outil de consolidation-reporting visant notamment à la sécurité de la transmission des informations financières à l'aide d'un « process management » complet. 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.

Les missions d'audit sont réparties entre trois auditeurs statutaires : Deloitte & Associés, KPMG Audit et Pricewaterhouse Coopers (pour le Groupe Puma).

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.

Ce rapport sur le contrôle interne, issu de l'apport des différents acteurs du contrôle interne mentionnés en première partie de ce document, a été présenté au Comité d'audit de PPR.

Paris, le 26 février 2008

François-Henri Pinault

Président du Conseil d'administration

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE EN 2007

(en milliers d'euros)	KPMG Audit				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	4 927,0	3 771,8	91 %	90 %	3 431,2	3 123,1	74 %	62 %
<i>Emetteur</i>	304,7	290,7	6 %	7 %	334,9	290,7	7 %	6 %
<i>Filiales intégrées globalement</i>	4 622,3	3 481,1	85 %	83 %	3 096,3	2 832,4	67 %	56 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	254,0	207,6	4 %	5 %	792,1	1 116,8	18 %	22 %
<i>Emetteur</i>	67,0	40,0	1 %	1 %	345,2	84,9	8 %	2 %
<i>Filiales intégrées globalement</i>	187,0	167,6	3 %	4 %	446,9	1 031,9	10 %	20 %
Sous-total	5 181,0	3 979,4	95 %	95 %	4 223,3	4 239,9	92 %	84 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	215,0	229,1	4 %	5 %	375,6	775,0	8 %	15 %
Autres	68,0	1,1	1 %	0 %	3,0	60,1	0 %	1 %
Sous-total	283,0	230,2	5 %	5 %	378,6	835,1	8 %	16 %
TOTAL	5464,0	4 209,6	100 %	100 %	4 601,9	5 075,0	100 %	100 %



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 2007)

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 2007.

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 contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations 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.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2008

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Patrick-Hubert Petit Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Jean-Paul Picard Antoine de Riedmatten

7

Assemblée générale mixte du 9 juin 2008



PROJET DE RÉSOLUTIONS	330
Première résolution	330
Deuxième résolution	330
Troisième résolution	330
Quatrième résolution	331
Cinquième résolution	331
Sixième résolution	331
Septième résolution	332
Huitième résolution	332
Neuvième résolution	333
Dixième résolution	334
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION DE VALEURS MOBILIÈRES	335



Projet de résolutions

À titre ordinaire

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2007

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance :

- ♦ du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'exercice 2007 et des rapports spéciaux,

- ♦ du rapport du Président du Conseil d'administration relatif aux travaux du Conseil et aux procédures de contrôle interne,
- ♦ du rapport des Commissaires aux comptes sur l'exécution de leur mission au cours de cet exercice,

approuve les comptes sociaux de l'exercice 2007 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2007

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance :

- ♦ du rapport du Conseil d'administration sur l'exercice 2007,

- ♦ du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de cet exercice,

approuve les comptes consolidés de l'exercice 2007 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉOLUTION

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	742 871 437,92 €
qui, augmenté du report bénéficiaire antérieur	
de	1 315 650 744,19 €
fait apparaître un solde bénéficiaire distribuable	
de	<u>2 058 522 182,11 €</u>

décide l'affectation suivante :

- à la réserve légale	0,00 €
- à titre de dividende	441 882 689,55 €
- au report à nouveau	1 616 639 492,56 €
Total égal	<u>2 058 522 182,11 €</u>



L'Assemblée générale décide de mettre en distribution à compter du 16 juin 2008 une somme nette de 3,45 € par action ouvrant droit au dividende. Il sera détaché de l'action le 11 juin et mis en paiement en espèces à compter du 16 juin sur les positions arrêtées le 13 juin 2008 au soir. 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.

Pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, le dividende est imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et est intégralement éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts, sauf option, au plus tard, lors de l'encaissement des dividendes ou option, pour des revenus perçus au cours de la même année, pour le prélèvement forfaitaire libératoire prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts.

L'Assemblée générale 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 100 % à l'abattement fiscal de
2007	3,00 €	40 %
2006	2,72 €	40 %
2005	2,52 €	50 %

QUATRIÈME RÉOLUTION

Nomination d'un administrateur

L'Assemblée générale nomme M. Jean-Pierre Denis 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 2011.

CINQUIÈME RÉOLUTION

Jetons de présence du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, sous réserve de la nomination du nouvel administrateur proposée dans la quatrième résolution, décide que l'allocation annuelle des jetons de présence aux administrateurs est fixée à la somme globale de 610 000 €.

SIXIÈME RÉOLUTION

Renouvellement des fonctions d'un commissaire aux comptes titulaire

L'Assemblée générale renouvelle le Cabinet Deloitte & Associés dans ses fonctions de commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six exercices, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.



SEPTIÈME RÉOLUTION

Renouvellement des fonctions d'un commissaire aux comptes suppléant

L'Assemblée générale renouvelle le Cabinet BEAS dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

HUITIÈME RÉOLUTION

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 2007, 12 808 193 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 effectués 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 avec l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 14 mai 2007 dans sa 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, compte tenu du prix maximum d'achat s'appliquant au nombre d'actions pouvant être acquises sur la base du capital au 31 décembre 2007, est fixé à 2 241 433 775,00 €.

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 14 mai 2007, est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.



À titre extraordinaire

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Autorisation de procéder à l'augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, réservés à une catégorie de bénéficiaires

L'Assemblée générale, 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 :
 - 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 ;

dit que ces plafonds s'imputeront sur les montants globaux autorisés par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 14 mai 2007 dans sa treizième résolution, soit six milliards d'euros pour les émissions de titres de créance et deux cents millions d'euros pour les augmentations de capital ;

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 auxquelles 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, qui prive d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet, consentie au Conseil par l'Assemblée générale du 14 mai 2007, est conférée au Conseil d'administration pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

DIXIÈME RÉSOLUTION

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 des commissaires aux comptes

sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et réservée à une catégorie de bénéficiaires (9^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 9 juin 2008)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment aux articles L.225-135, 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, 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 18 mois, le pouvoir de fixer les modalités de ces opérations 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^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2007.

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^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2007.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier 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 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 R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de ces opérations par votre Conseil d'administration.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2008

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Patrick-Hubert Petit Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Jean-Paul Picard Antoine de Riedmatten



8

Responsable du document de référence et responsables du contrôle des comptes

**RESPONSABLE DU DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE 338**

Attestation du responsable du document de
référence 338

**RESPONSABLES DU CONTRÔLE
DES COMPTES 339**

Commissaires aux comptes titulaires 339

Commissaires aux comptes suppléants 339

**DOCUMENTS INCORPORÉS
PAR RÉFÉRENCE 340**

Responsable du document de référence

Jean-François Palus
Directeur général délégué,
Directeur financier

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'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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 21 avril 2008

Jean-François Palus
Directeur général délégué,
Directeur financier

Responsables du contrôle des comptes

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

KPMG Audit Département de KPMG SA

1, cours Valmy, 92923 Paris-La Défense Cedex

Patrick-Hubert Petit Hervé Chopin

Date de première prise des fonctions : AGO du 18 juin 1992

Durée et date d'expiration des fonctions : du 25 mai 2004 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2009.

Deloitte & Associés

185, avenue Charles de Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Jean-Paul Picard Antoine de Riedmatten

Date de première prise des fonctions : AGO du 18 mai 1994

Durée et date d'expiration des fonctions : du 21 mai 2002 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2007 (renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 9 juin 2008).

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

SCP Jean-Claude André

2 bis, rue de Villiers, 92309 Levallois-Perret Cedex

Date de première prise des fonctions : AGO du 25 mai 2004

Durée et date d'expiration des fonctions : 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 première prise des fonctions : AGO du 19 mai 2005

Durée et date d'expiration des fonctions : du 19 mai 2005 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2007 (renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 9 juin 2008).



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 2006 : chiffres-clés, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux, rapport de gestion de la société mère et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé le 28 mars 2007 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 8 et 9, 112 à 132, 133 à 135, 141 à 221, 223 à 250, 222 et 251 à 254 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2005 : chiffres-clés, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux, rapport de gestion de la société mère 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, 140 à 142, 148 à 242, 244 à 263, 243 et 264 à 267 ;

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.

9

Table de concordance et Index



**Table de concordance
avec les rubriques de l'annexe I
du règlement européen n°809/2004**

Index

1. PERSONNES RESPONSABLES	338
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	339
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES « CHIFFRES-CLEFS »	6-7
4. FACTEURS DE RISQUE	170-171, 237-247
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	4-5, 143-144, 193-195
5.2. Investissements	167-169, 198-200, 249-250
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	11-55
6.2. Principaux marchés	11-55
6.3. Événements exceptionnels	143-144, 193-195
6.4. Dépendance éventuelle	253
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	13
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire du Groupe	8-10
7.2. Liste des filiales de la Société	256-263, 278-280
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	161-162, 221-222, 249-250
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	100-106, 107-137
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	142-166
9.2. Résultat d'exploitation	142-160, 281-282
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	160-162, 179-180, 225-227
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de la Société	178, 249-250
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	163-165, 231-237
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	164-165, 235-237
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	N/A⁽²⁾
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	143-144, 150-165, 277
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	308-316, 317-321
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance	314

(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	308–314
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	308–314
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	308–313
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	314
16.3. Informations sur le comité de l'audit et le comité des rémunérations de la Société	319-320,323
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	308
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	62, 202
17.2. Participations et stock-options	203–208, 285–289
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	283, 289
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	300–301
18.2. Existence de droits de vote différents	299
18.3. Contrôle de la Société	300–301
18.4. Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	300
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	253–254
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	176–263, 265–280
20.2. Informations financières pro forma	195–197
20.3. États financiers	176–180, 265–267
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	264, 292–295
20.5. Date des dernières informations financières	176–180, 264, 265–267, 292–295
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A ⁽⁴⁾
20.7. Politique de distribution des dividendes	165, 282, 291, 298–299
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	172, 253
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	143–144, 193–195, 214–216
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	282–291, 299–301, 303–304
21.2. Acte constitutif et statuts	298–300
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	298, 304–305
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	256–263, 278–280

(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.



A

Action PPR	
Actions propres	166, 270, 285, 289, 305, 332
Cours de bourse	302
Nantissements	384
Performance de l'action	302
Actionnariat	301
Actions gratuites (voir Attributions gratuites d'actions)	
Activités	
Grand public	12
Luxe	38
Administrateurs	308, 318
Alexander McQueen	54
APE (voir Code APE)	
Artémis	253, 277, 284, 294, 299, 300, 314
Assemblée générale	289, 299, 329
Assurances	138, 173
Attributions gratuites d'actions	204, 206, 226, 285, 288, 314
Audits	
interne	319, 323
sociaux	89, 138
environnementaux	138
Avantages sociaux	68

B

Balenciaga	52
Bottega Veneta	46, 158
Boucheron	53

C

Capital social	226, 282, 299, 332
Opérations relatives au capital	282
Répartition	301
Capitaux propres	226, 266
Censeurs	315
CFAO	30, 154
Chiffres clés	6
Code APE	298
Code de conduite	87
Collaborateurs	62
Comité	
d'audit	319, 323
déontologique	316
de Groupe PPR	78



d'entreprise européen PPR	77, 80
des nominations	320
des rémunérations	320
exécutif	322
pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)	58, 77, 316, 323
stratégique et du développement	316, 321
Commerce équitable	102
Commissaires aux comptes	289, 318, 320, 323
Honoraires	327
Mission	326
Rapports	
sur les comptes consolidés	264
sur les comptes sociaux	292
sur les conventions et engagements réglementés	294
sur le rapport du Président (contrôle interne)	328
sur les opérations sur le capital visées dans les résolutions d'assemblée	335
sur la responsabilité sociale et environnementale	138
Communication financière	304
Comptes	
consolidé	176
sociaux	265
Conforama	26, 153
Contrôle de la Société	301
Contrôle interne	
Procédures de contrôle interne	171, 173, 289, 319, 321, 328
Rapport du Président (partie contrôle interne)	321
Conseil d'administration	308, 317
Conventions et engagements réglementés	294
Cours de bourse	302
D	
Direction générale	315
Dividende	165, 282, 289, 291, 299, 330
Documents accessibles au public	298, 340
Droit de vote	299, 300
E	
Emprunts	163, 231, 250, 273
Environnement	
Eau	98, 125, 136
Recyclage des déchets	127
Papier	120, 133
Politique de transport et énergie	111, 132
Épargne salariale	69



F

Faits marquants de l'exercice	143, 268
Fenêtres négatives	316
Filiales et participations	256, 278, 280
Fnac	13, 151
Fournisseurs	87

G

Garanties de passif	162, 172, 230, 251
Gouvernement d'entreprise	307
Gucci	43, 157
Gucci Group	39, 156

H

Historique	4
------------	---

I

Information comptable et financière	325, 328
Intéressement du personnel	289
Intérêts minoritaires	150, 179, 183
Investissement (politique d')	167

J

Jetons de présence (règles de répartition)	289, 308, 331
--	---------------

L

Luxe (voir Activité)

M

Marché de titres	301
Matières premières	124

N

Normes IFRS	282, 264
-------------	----------

O

OCEANE	149, 165, 188, 210, 234, 250, 273, 304
OPA (incidence)	299
Options de souscription et d'achat d'actions	204, 206, 207, 226, 285, 314
Organigramme du Groupe	10

P

Pactes et conventions	300
Prévention des risques	80
Principes et méthodes comptables	182



Programme de rachat d'actions (voir rachat d'actions)	
Puma	34, 143, 155
R	
Rachat d'actions (programme)	284, 289, 332
Rapports	
d'activité	142
des Commissaires aux comptes (voir Commissaires aux comptes)	
de gestion de la Société mère	281
du Président	317
Registre du commerce et des sociétés	298
Redcats	20, 152
Régime de retraite	295
Règlement intérieur	308, 317, 319
Relations écoles	70
Rémunérations	69, 202, 308, 321
Renseignements généraux	298
Résolutions (assemblée générale mixte du 14/05/2007)	289, 330
Responsabilité sociale et environnementale	57
Ressources humaines	62
Résultat des cinq derniers exercices	291
Risques	
assurances	173
de change	188, 241, 245
de crédit	245
financiers	170
de fluctuation des cours de bourse	244
juridiques	172
prévention	80, 83, 98, 173, 175, 316
de taux	237, 329, 322
S	
Salariés (voir Ressources Humaines)	62
Sergio Rossi	53
Seuils (franchissement)	299
Stella Mc Cartney	54
Stock options (voir Option de souscription et d'achat d'actions)	
Stratégie	8
Y	
Yves Saint Laurent	48, 158
YSL Beauté	52, 159, 166, 254



PPR
Société anonyme au capital de 512 327 756 €
Siège social : 10 avenue Hoche – 75381 Paris Cedex 08
552 075 020 R.C.S. PARIS
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.

PPR